



جامعة مؤتة  
عمادة الدراسات العليا

## السمات القيادية والإدارية لمدرربي أندية ألعاب القوى في الأردن

إعداد الطالب  
محمد مخلد الليمون

المشرف  
الدكتور "زين العابدين" محمد بني هاني

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التربية الرياضية / قسم التربية الرياضية

جامعة مؤتة، 2013

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر  
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



MUTAH UNIVERSITY  
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة  
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

## قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب محمد مخلد الليمون الموسومة بـ:

السمات القيادية والادارية لمدرربي أندية العاب القوى في الاردن  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية.  
القسم: التربية الرياضية.

التاريخ	التوقيع	
2013/5/13		د. زين العابدين محمد بني هاني
2013/5/13		د. سليم عبدالمجيد الجزائري
2013/5/13		د. جمال علي الربابعة
2013/5/13		أ.د. وليد احمد الرحاحلة

عميد الدراسات العليا  
أ.د. عبدالفتاح خليفات



MUTAH-KARAK-JORDAN  
Postal Code: 61710  
TEL :03/2372380-99  
Ext. 5328-5330  
FAX:03/ 2375694  
e-mail:

dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

<http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm>

مؤتة - الكرك - الاردن  
الرمز البريدي: 61710  
تلفون: 03/2372380-99  
فرعي 5328-5330  
فاكس: 03/2 375694  
البريد الالكتروني  
الصفحة الالكترونية

## الإهداء

إلى والديّ الكريمين - حفظهما الله - اللذين شجعاني على السير في دروب العلم  
والمعرفة، وكانا نعم العون لي بعد الله وبدعواتهما المباركة وبمشاعرهما  
الصادقة، أطال الله عمرهما، وختم بالصالحات أعمالهما.....  
إلى إخوتي الأعزاء - رعاهم الله - الذين أحاطوني باهتمامهم، وكانوا سنداً لي طيلة  
هذه الرحلة العلمية الممتعة  
إلى كل من علمني حرفاً..... فملكني عبداً.....  
أساتذتي الأفاضل  
إلى هؤلاء جميعاً أهدى هذا العمل المتواضع تقديراً وعرفاناً، وتعبيراً صادقاً لما أكنه  
لهم من عظيم المشاعر وعظيم المحبة

محمد مخلد الليمون

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، المبعوث  
رحمة للعالمين سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم -.

أشكر الله الذي سدد خطاي، ووقفني وقدرني على إنجاز هذه الرسالة، كما  
ويسعدني في هذا المقام وبكل الفخر والامتنان والتقدير أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى  
الدكتور "زين العابدين" محمد بني هاني، الذي أعطاني من وقته الكثير، وأعطاني من  
بحر علمه وفيض علم، فكان نعم المربي المخلص في عطائه المتفاني في تقديم  
المشورة والتوجيه والرعاية والنصيحة التي أثرت دراستي.

وأقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى كل من: الأستاذ الدكتور وليد  
رحاطة، والدكتور سليم الجزازي، والدكتور جمال ربابعة أعضاء لجنة المناقشة على  
ما قدموه من توجيهها وملاحظات أثرت هذه الرسالة، وأسهمت بإخراجها على  
صورتها الحالية.

كما وأتقدم بشكري إلى كل من قدم لي العون والمساعدة، وساعد في إنجاز هذا  
العمل، وأخص بالذكر الدكتور قاسم خويلة، والدكتور جمال ربابعة، وأخي وزميلي  
سفيان الليمون.

وأقدم شكري إلى الاتحاد الأردني لألعاب القوى، إداريين ومدربين ولاعبين،  
لتعاونهم جميعاً في تقديم كل مساعده لإتمام هذه الدراسة.

وأخيراً أتقدم بالشكر لكل من أسهم في إخراج هذه الرسالة إلى حيز الوجود،  
زملائي وأصدقائي، فلهم جميعاً كل الشكر وعظيم الامتنان.  
والحمد لله رب العالمين

محمد مخلد الليمون

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الأشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها</b>
1	1.1 مقدمة الدراسة
3	2.1 مشكلة الدراسة
4	3.1 أهمية الدراسة
5	4.1 أهداف الدراسة
6	5.1 أسئلة الدراسة
6	6.1 محددات الدراسة
6	7.1 مصطلحات الدراسة
8	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>
8	1.2 الإطار النظري
35	2.2 الدراسات السابقة
44	<b>الفصل الثالث: المنهجة والتصميم</b>
44	1.3 منهج الدراسة
44	2.3 مجتمع الدراسة

44	3.3 عينة الدراسة
45	4.3 أداة الدراسة
48	5.3 متغيرات الدراسة
49	6.3 الوسائل الإحصائية المستخدمة
50	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات</b>
50	1.4 عرض النتائج ومناقشتها
68	2.4 التوصيات
69	المراجع
76	الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوانه	الصفحة
1	توزيع أفراد مجتمع الدراسة	44
2	توصيف أفراد عينة الدراسة (ن=170)	45
3	صدق البناء الداخلي لمقياس السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى	47
4	ثبات الاتساق الداخلي لمقياس السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى	48
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمقياس ككل ولمحاور السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)	50
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على فقرات المحور الشخصي لسمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)	51
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على فقرات المحور المهني لسمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)	53
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات اللاعبين على فقرات المحور الاجتماعي لسمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170):	55
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات اللاعبين على فقرات المحور العلمي لسمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)	57
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية للمدربين حسب الفئة (ن=170)	59



الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
60	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير الفئة (ن=170)	11
61	نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق لمتغير الفئة في السمات القيادية والإدارية للمدربين (ن=170)	12
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية للمدربين حسب متغير سنوات اللعب (ن=170)	13
63	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير سنوات اللعب (ن=170)	14
64	نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير عدد سنوات اللعب (ن=170)	15
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية للمدربين حسب المستوى العلمي (ن=170)	16
66	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المستوى العلمي (ن=170)	17
67	نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المستوى العلمي (ن=170)	18

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	نموذج لنظام التأثير	1
19	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	2
30	نظرية الخط المستمر في القيادة	3
33	نظرية الشبكة الإدارية	4

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوانه	رمز الملحق
76	قائمة بأسماء المحكمين	أ
82	استبانة السمات القيادية والإدارية بصورتها الأولية، التي عرضت على المحكمين	ب
84	الاستبانة بصورتها النهائية	ج

## المخلص

### السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن

محمد مخلد الليمون

جامعة مؤتة، 2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن من وجهة نظر اللاعبين، وفقاً لمتغيرات (الفئة، سنوات اللعب، المؤهل العلمي)، وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية، وبلغت (170) لاعباً ولاعبة شكلت ما نسبته (25.7%) من المجتمع الكلي.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بصورته المسحية، وتم استخدام مقياس السمات القيادية والإدارية؛ والذي أعده بني هاني (2007) بعد إجراء التعديلات المناسبة للدراسة، حيث تضمن المقياس (63) فقرة موزعة على أربعة محاور، وهي: (المحور الشخصي، المحور المهني، المحور الاجتماعي، المحور العلمي)، تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي واختبارات شافية للمقارنات البعيدة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن السمات القيادية والإدارية لمدربي ألعاب القوى في الأردن ذات درجة مرتفعة جداً، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية والإدارية لاستجابات اللاعبين على متغير الفئة ولصالح فئة الشباب، وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية والإدارية لاستجابات اللاعبين على متغير سنوات اللعب ولصالح (أكثر من 10 سنوات)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات القيادية والإدارية لاستجابات اللاعبين على متغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الجامعي.

وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة الاسترشاد بأهمية السمات القيادية والإدارية للمدربين عند التخطيط للدورات التدريبية، ووضعها في محتوى برامج تطوير المدربين في مجال ألعاب القوى.

## **Abstract**

### **The leading and administrative characteristics for the coaches in the athletics clubs in Jordan.**

**Mohammad Muklid Al-laimoon**

**Mu'tah University, 2013**

This study aimed at identifying the leading and administrative characteristics for the coaches in the athletics clubs in Jordan, from the point of view of the athletes according to the variables of (category, years of practicing, the educational qualification) The study sample was chosen randomly, It consisted of (170) athletes (male and female) which formed (25.7%) of the total.

The searcher used the descriptive method. The scale of leading and administrative characteristics, prepared by Bani Hani (2007) was used, after doing certain modification, So that it suits with the study. The scale included (63) items which were divided into four aspects (personal, professional, social and scientific). The means, standard deviations, mono discrepancy analysis and shaffeh test for dimensional comparisons were used.

The results of the study showed that the leading and administrative characteristics for the coaches of athletics in Jordan were of a high level, There were statically significant differences with regard to the leading and administrative characteristics for the coaches which relate to the variable of years of practice, which were in favor of (more than 10 years). There were also statistically significant differences with regard to the variable of educational qualification, in favor of the university graduated.

In the light of the results of this study, the researcher recommends about the necessity of paying more attention to the significance of the leading and administrative characteristics when planning the training programs and putting the programs of developing coaches within the field of athletics.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة:

تعد التربية الرياضية ميداناً مهماً من ميادين الحياة، وهي تساهم بصورة فاعله في تطوير نوعية حياة الأفراد وتطور المجتمعات ورفقيها، ومن ثم هي ليست مجرد ألعاب رياضية، بل تسهم في تربية الخلق والإعداد للعضوية الصالحة في الأسرة والجماعة، وهي جزء من التربية العامة، والتي تهدف إلى إعداد الفرد إعداداً شاملاً متزناً من جميع النواحي البدنية والنفسية والاجتماعية والعقلية، من خلال الأنشطة البدنية المختارة التي وضعت لتحقيق ذلك وتحت إشراف قيادة واعية وبناءة. (بني هاني، 2007).

ويعي العالم اليوم الدور الذي يلعبه المدربون في إدارة الفرق الرياضية، ومدى تأثيرهم وفاعليتهم في محاولة الوصول بالفريق الرياضي إلى مستوى عال من الإنجاز، كما وتواجه الفرق الرياضية في العصر الحديث العديد من الصعوبات والتحديات في اللقاءات والبطولات التنافسية المختلفة، وكل ذلك يأتي من خلال السلوكيات المختلفة، سواء من المدرب أو من اللاعبين، ويعد المدرب المحور الأساس في كثير من المواقف، ولذلك يجب أن يتوفر لدى المدرب العديد من السمات القيادية والإدارية دون غيره من الأفراد العاديين، ولذا يجب إعداد المدرب بطريقة خاصة تتوافر فيها الكفاءة والتخصصية في مجال عمله، من خلال إكسابه المعرفة والمعلومات النظرية والعملية الخاصة بمجال ألعاب القوى.

ويرى (عبد المقصود، 1995) إن كل رياضي يمارس رياضة المستويات التنافسية يهدف إلى تحقيق أقصى مستوى إنجاز ممكن له، ولكن لا يمكن تحقيق هذا الهدف إلا إذا تعاون الرياضي تعاوناً وثيقاً مع مدرب ذي علم نظري وفير، وخبرة عملية كبيرة، وسمات إدارية إيجابية، وعمليات عقلية مترابطة، وإدارة واعية تدفعه للعمل حتى يمهد له الطريق لتحقيق هذا الهدف.

ويؤكد (تشمابمان، 2001) " أن الشخص الذي يريد أن يكون قائداً ناجحاً يحتاج إلى تحديد أفضل السمات لديه وتطويرها، والتدريب على كيفية إيصالها للآخرين، و إن أفضل وسيلة للتأثير في الآخرين أن يركز الشخص على السمات المميزة الخاصة لديه".

ويرى (كوهين، 2001) "أن القادة المميزين يستطيعون استقطاب الآخرين لمساعدتهم على تحقيق النجاح، فالقائد يستطيع أن يكون ناجحاً في تحقيق أهدافه من خلال الآخرين، عندما يشعرهم بأنه يساعدهم على تحقيق أهدافهم، وهذا الشعور يجعلهم يتقبلونه، ويسعون لإنجاح مهمته".

ويشير (علاوي، 2002) أن المدرب الرياضي الناجح عليه أن يتسم بالقيادة، والتي تساعده على زيادة قدرته على التوجيه، والتأثير في سلوك اللاعبين، وقدرته على الترتيب والتنسيق المنظم للمجهودات الجماعية من أجل التوصل إلى تطوير مستوى الفريق واللاعبين وقدراتهم ومهارتهم إلى أقصى درجة، وكذلك قدرته على تحفيز اللاعبين ونقدتهم بصورة بناءة، أو توقيع بعض العقوبات عليهم في التوقيت المناسب، والمدرب الرياضي الذي يتسم بسمة القيادة يحترمه الجميع ويقدرونه ويستمعون إليه، وينفذون توجيهاته عن طيب خاطر، ويتقنون في قدراته على قيادتهم ورعايتهم.

ويسعى المدرب الرياضي الناجح إلى تسخير ما يمتلك من سمات ومهارات قيادية وإدارية من أجل تحقيق النجاح في تنفيذ المهام والأعمال المنوطة به، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة الرياضية التي ينتمي إليها، ونجاح المدرب بالوصول إلى ذلك مرهون بعلاقته بلاعبيه، ومدى فعالية قدرته على استثمار قدراتهم وتوظيفها لتنفيذ ما يعده من خطط، وما يصدره من توجيهات وتعليمات للقيام بالأعمال والواجبات. (بني هاني، 2007).

يعد المدرب أحد القادة في المجال الرياضي، من خلال عمله ودوره كإداري وقائد يعمل مع الفرق الرياضية، ويمتلك من السمات الإدارية والقيادية ما يؤهله لذلك،

ومن ثم دوره المؤثر في إحراز الإنجازات الرياضية في المواقف المختلفة التي يمر بها في التدريب أو المنافسة، مما يتطلب منه امتلاك مجموعة متنوعة من السمات القيادية والإدارية المميزة التي تُظهر سلوكياته وإمكانية استخدامه للأنماط القيادية المختلفة باختلاف طبيعة المواقف الرياضية وأهميتها التي يمر بها، وبما أن السمات القيادية والإدارية تلعب دوراً حيوياً في قدرة المدرب على توجيه اللاعبين والمضي بهم قدماً نحو تحقيق أفضل المستويات الأدائية، والتي تقودهم إلى تحقيق الإنجازات الرياضية العالية، ارتأى الباحث القيام بدراسة للتعرف إلى السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن، من وجهة نظر اللاعبين.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان، ووهبه نعمة العقل، والتفكير، والتدبر والتحليل، واكتشاف الحقائق، كلفه بإدارة الأرض وقيادتها وعمارته وخلافتها، ولم يأت ذلك التكليف من فراغ، ولكن كان لعلم الصانع (جلّ وعلی) بصناعته أثر في اختياره وتكليفه.

ويذكر كل من تونسنج، وورنر، وفيلتز (Tonsing, Warners & Feltz, 2003) أنه من أجل صنع لاعب أو فريق يتسم بالفاعلية والقدرة على الإنجاز، لا بد من توافر مدرب يتسم بالسمات القيادية والإدارية، وقادر على تطوير وتنمية اللاعبين. ومن خلال خبرة الباحث لاعباً ومدرباً لألعاب القوى في وزارة التربية والتعليم لاحظ أن هنالك اختلافاً واضحاً في سمات المدربين المعتمدين لدى الاتحاد الأردني لألعاب القوى وسلوكياتهم بين التدريب والمنافسة، مما يؤثر في علاقتهم باللاعبين، وعلاقة اللاعبين مع بعضهم البعض، وذلك من خلال الأسلوب القيادي والإداري الذي يتبعه المدرب في التعامل مع اللاعبين، حيث ينعكس ذلك بصورة إيجابية أو سلبية على مستوى إنجازهم.



ومن خلال متابعة الباحث للنواحي الإدارية والتدريبية في مجال ألعاب القوى في الأردن والتقاءه بالعديد من المدربين واللاعبين، لاحظ وجود تفاوت في استخدام المدربين للسمات القيادية والإدارية على اللاعبين، وأثر ذلك على تحقيق مستوى عال من الإنجاز، وتعزيز علاقات اللاعبين مع بعضهم البعض، مما عكس ذلك على نتائجهم في البطولات والمنافسات التي يشتركون بها، وهذا ما دفع الباحث إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى السمات القيادية والإدارية لمدربي ألعاب القوى في الأردن.

### 3.1 أهمية الدراسة:

يتولى المدرب كشخصية تربوية قيادة عملية التربية والتعليم، ويؤثر تأثيراً مباشراً في التطوير الشامل المتزن لشخصية الرياضي، كما ويعد من أهم العوامل التي تساعد اللاعب على الوصول إلى أعلى المستويات الرياضية، وذلك من خلال قدرته على أداء عملية التدريب الرياضي. (علاوي، 1998)

ونجاح القائد (المدرب) مرهون بمدى قدرته على التأثير في المرؤوسين (اللاعبين)، حيث أنه يمكن الحكم على القيادة من تقبل التابعين واستجاباتهم، ومن تأثرهم بالمبادرات القيادية، والتزامهم بتحويل هذه المبادرات إلى واقع ملموس ينعكس إيجابياً على العمل والعاملين والمجتمع. (إبراهيم، 2001)

ويؤكد (الوديان والعتوم، 2005) إن العلاقة المبينة بين المدرب واللاعب، تؤثر إيجابياً على تقدم المستوى، والعمل الجماعي مع الآخرين في التدريب والمنافسات".

وهذا كله يأتي ليلور دور المدرب في تطوير الفريق والارتقاء به من خلال دورة في القيادة والإدارة، ودوره أيضاً بتعليم اللاعبين وتدريبهم، وتأثيره في تنمية المستوى المهاري والنفسي، وكذلك بث الروح المعنوية، الأمر الذي يجعله المحور الأساس والرئيس في تحقيق الإنجاز الرياضي وتطويره، وعليه يجب أن يمتلك المدرب مجموعة من السمات القيادية والإدارية التي ستسهم في زيادة قدرته على

تخطيط البرامج التدريبية وتنفيذها من أجل نجاحه، وتحقيق الأهداف المنشودة للوصول بالفريق إلى مستوى عالٍ من الإنجاز.

وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:-

1- إن السمات القيادية والإدارية التي يمتلكها المدرب تؤثر تأثيراً إيجابياً في لاعبيه، سواء كانت على شكل تصرفات، عادات، مفاهيم، أو كل ما هو جديد، مما يضيفه المدرب إلى اللاعبين ليجعلهم قادرين على أن يحققوا مستوى عالٍ من الإنجاز.

2- تتعامل مع فئة مهمة في المجتمع، وهي فئة الشباب، والذين يمثلون الشريحة الرئيسية لألعاب القوى، والتي يكون للمدرب القيادي والإداري أثر كبير ومؤثر عليهم في مستوى الإنجاز.

3- يأمل الباحث أن تساعد نتائج هذه الدراسة المدربين والإداريين على الاهتمام بسلوكياتهم القيادية والإدارية من أجل تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز لدى فرقهم.

4- من الدراسات القليلة - على حد علم الباحث - التي تبحث في موضوع السمات القيادية والإدارية لمدربي ألعاب القوى على الرغم من أهمية هذه السمات في ترجمة وبناء العلاقة بين المدرب واللاعب، ودورها في تحقيق مستوى الإنجاز المطلوب.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التعرف إلى:

1- السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين.

2- السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (الفئة، سنوات اللعب، المؤهل العلمي).

## 5.1 تساؤلات الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات الآتية:

- 1- ما أهم السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغيرات (الفئة، سنوات اللعب، المؤهل العلمي)

## 6.1 محددات الدراسة:

- 1- المحددات الجغرافية: المملكة الأردنية الهاشمية.
- 2- المحددات المكانية: الملاعب الخاصة بتدريب لاعبي ألعاب القوى في الأندية الأردنية.
- 3- المحددات الزمانية: تم توزيع أداة الدراسة من 1 - 2013/3/22.
- 4- المحددات البشرية: جميع لاعبي أندية ألعاب القوى من فئة (شباب، شبابات، رجال، سيدات) المسجلين في سجلات الاتحاد الأردني لألعاب القوى للموسم 2013.

## 7.1 مصطلحات الدراسة:

السمات القيادية والإدارية للمدرب: مجموعة من السمات الشخصية والمهنية والاجتماعية والعلمية الايجابية التي يرغب اللاعبون توافرها في مدربيهم في أندية ألعاب القوى في الأردن. (تعريف إجرائي)

أندية ألعاب القوى: هي جميع الأندية المنتسبة للاتحاد الأردني لألعاب القوى والمسجلين رسمياً في قيود الاتحاد للموسم 2013. (تعريف إجرائي)

**المدرّب:** هو الفرد الذي يقوم بالإشراف على تدريب لاعبي ألعاب القوى في الأندية والمسجلين في سجلات الاتحاد الأردني لألعاب القوى. (تعريف إجرائي)

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### الإدارة:

إن الإنسان لا يستطيع العيش منفردا ولا يستطيع التخلي عن جهود الآخرين من أجل تسهيل أمور حياته، حيث أن تقدم أي مجتمع أو تخلفه أصبح يعتمد على نمط إدارته، فالإدارة الناجحة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة، وأساس بناء أي مجتمع ومفتاح تقدمه.

ولعل أبرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشتة في الحياة المتحضرة، والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، من هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة، وأصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللمجموعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فالإدارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني (القریوتی، 1999).

والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان ماسة للإدارة، وأصبحت ضرورة للفرد والجماعة، فالفرد بحاجة للإدارة لتنظيم وتيسير أموره وأمور أسرته، والمؤسسة بحاجة للإدارة من أجل تنظيم أمورها وتنظيم تفاعل مدخلاتها المختلفة. (بني هاني، 2007)

وتعد الإدارة بصفاتها مجهودات جماعية مشتركة تستهدف تحقيق هدف معين، لذا فهي دوما جزء من الحضارات العالمية التي ازدهرت على هذا الكوكب، فالإدارة من حيث الممارسة قديمة قدم الإنسان، أما من حيث كونها فرعا من فروع المعرفة المنظمة (علم)، فهي وليدة هذا القرن أي أنها حديثة نسبيا. (أبو حليمة، 2004)

## مفهوم الإدارة:

تعد العمليات الإدارية، مثل: عملية القيادة والاتصال والتغير، وعمليات ديناميات الجماعة، وبناء الفريق وحل الصراعات كلها عمليات إدارية، تحتاج من الإداريين والقادة إلى إكسابهم مهارات تساعدهم في حسن أدائها، وفاعلية تنفيذها ومتابعتها، وتعد هذه العمليات جوهر العملية الإدارية. (المسّاد، 2003).

وفيما يلي بعض التعاريف للإدارة:

يعرفها فريدريك تايلور (Frederick Taylor): "بأنها المعرفة الدقيقة لما نريد من الرجال أن يقوموا بعمله، ثم التأكد من أنهم يقوموا بعمله ثم التأكد من أنهم يقوموا بعمله بأحسن طريقة وأرخصها (إبراهيم، 2000).

يعرفها (نشوان، 2002) بأن الإدارة "عملية تهدف إلى تحقيق غايات المؤسسة وأهدافها وطموحاتها، سواء كانت كبيرة، كالدولة أو صغيرة كالمجتمعات التعاونية الصغيرة.

وعرفها ريشارد دافت (Daft, 1991) الإدارة: "أنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية، من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

ويعرف (حريم، 2003) الإدارة بأنها: "عملية تنسيق أنشطة العمل وتكاملها من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد.

## مفهوم الإدارة الرياضية:

تعد الإدارة الرياضية من أهم مقومات التطور الرياضي العلمي الحديث؛ لأنها الأداة الفاعلة في زيادة الإنجاز الرياضي وتطويره كما ونوعاً، وهي تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقويم لكل الأنشطة الرياضية، والإدارة الرياضية لأية لعبة من الألعاب الرياضية تعد عنصراً أساسياً من العناصر التي تسعى لتقدم هذه اللعبة وازدهارها، فهي تقود التقدم، وتعمل جاهدة على تنشيط حوافز التغيير، وتنمية عوامله، وتحريك متطلباته (حماد، 1999).

عرفها (حماد، 1999) بأنها" فن وتنسيق العمل والمنتج الرياضي في الهيئات الرياضية، وإخراجه بصورة منظمة من أجل تحقيق هذه الهيئات".  
وعرفها (إبراهيم، 2000) بأنها: "عملية تحقيق الأهداف الرياضية باستخدام الجهد البشري مع الاستعانة بالإمكانات والموارد المالية المتاحة.

### عناصر الإدارة في المجال الرياضي:

يتفق معظم الكتاب والمفكرين في الإدارة على أن العملية الإدارية تتكون من العديد من العناصر، ومن أهم هذه العناصر:

#### 1- التخطيط (Planning)

تأتي وظيفة التخطيط في مقدمة الوظائف الأخرى، وتتضمن الأنشطة التي تعني بتحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف والنتائج (حريم، 2006).

فالتخطيط هو اختيار من بين بدائل متعلقة بالأهداف والسياسات والخطط والبرامج والإجراءات اللازمة والمناسبة لتحقيق الأهداف، بمعنى أن ينطوي على صنع قرار مرتبط بشيء غير محدد المعالم (حسام ومطر، 1997).

ويعرف (حماد، 1999) التخطيط في الإدارة بأنه: "التنبؤ بما سيكون في المستقبل لتحقيق هدف مطلوب تحقيقه في المجال الرياضي، والاستعداد بعناصر العمل، ومواجهة معوقات التنفيذ، والعمل على تذليلها في إطار زمني محدد، والقيام بمتابعة كافة الجوانب في التوقيت المناسب.

فعن طريق التخطيط الجيد في المجال الرياضي يمكن التنبؤ بالمشكلات والعقبات التي تقف في طريق تحقيق الهدف، فبذلك يمكن العمل على تلافيها قبل وقوعها، والعمل على الاستغلال الجيد للإمكانات المادية والبشرية المتوفرة في التنظيم، وتوفير النقص بها تحسبا للمستقبل الذي يتنبأ به التخطيط (المغربي، 1995).

ويذكر (حريم، 2006) أن التخطيط في التربية الرياضية له مبادئ منها: الشمول والتكامل، والواقعية، والمرونة، ومراعاة الخطة للظروف الخارجية.

## 2- التنظيم (Organization):

يعد التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة إذ بدونها لا يمكن للمديرين القيام بعملهم، فهو الوسيلة التي يتمكن الأفراد بواسطتها من العمل معاً بكفاءة، وذلك لكونه الإطار الذي يتضمن إعداد الجهاز اللازم لإنجاز الأهداف المحددة وتوزيع الواجبات على الأعضاء، ويعد في عصرنا الحاضر سر النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المؤسسة، سواء كانت خدمية أو منظمات لا تهدف إلى ربح، فهو العمود الفقري للمنظمة (أبو حليلة، 2004).

ويشير (بني هاني، 2007) نقلاً عن (إبراهيم، 2002) أن أي لعبة من الألعاب الرياضية تحتاج إلى قدر عالٍ من التنظيم الإداري، وأن المنظمين للأنشطة الرياضية هم الذين يحركون وينسقون أجزاء وأطراف التنظيم.

ويعرف (الشافعي وبخاري، 2007) التنظيم بأنه: " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه، مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة، وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف.

ويذكر كل من (حسام الدين ومطر، 1997) أن التنظيم يقسم إلى نوعين:

(1) التنظيم الرسمي، ويقضي هذا التنظيم أن يكون على شكل هرم ذي قاعدة عريضة تضمن الوحدات التي تعمل على المستوى التنفيذي، وتمثل فيه شبكة الاتصالات الموجودة في الإدارة، بمعنى القنوات الرسمية التي تمر خلالها المعلومات.

(2) التنظيم غير الرسمي، ويهتم هذا التنظيم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد، والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تتولد تلقائياً، وتتبع من احتياجات العاملين بالمنظمة.



### 3- القيادة (Leadership):

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة، وتكمن أهميتها في دورها النابع من كونها تقوم بدور أساس في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها (كنعان، 1999).

وهذا يعني أن القيادة نشاط ايجابي يقوم به المدرب، حيث تتوافر به سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة. ويعرف (Ivancevich, 1989) القيادة بأنها: " المقدره على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين، أفراداً وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة. كما ويعرف (سالم، 1994) القيادة بأنها: " العملية التي يتم من خلالها التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.

### 4- الرقابة (Control):

ترتبط الرقابة ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط، فالتخطيط يعد متطلباً أساسياً لرقابة فعالة، فمن البديهي أن الرقابة قياس لمدى التقدم، نحو الأهداف التي حددها وصاغها التخطيط، كما أنها قياس لطرق وأساليب الأداء التي حددت لتحقيق هذه الأهداف. ويرى (محمد، 2001) الرقابة بأنها: " التأكد من إتمام كل شيء حسب الخطة المرسومة والتعليمات الصادرة والمبادئ القائمة، وتهدف الرقابة إلى تشخيص نقاط الضعف والأخطاء وتصحيحها، ومنع حدوثها في المستقبل. وعرفها (Robbins & Coutler, 1999) بأنها: " عملية مراقبة النشاطات لضمان إنجازها حسب ما هو مخطط له وتصحيح أي انحراف مهم فيها. ويذكر (حماد، 1999) إن لتحقيق الرقابة في الإدارة الرياضية بعدين هامتين هما:

1) تحقيق الوقاية: حيث تعمل على حماية الهيئة الرياضية من الأخطاء التي قد تتعرض لها من العاملين.

2) تحقيق تنمية الكفاءة: وتهدف إلى التأكد من أن السياسات والنظم الإدارية الموضوعية والخطط قيد التنفيذ تسير دون انحرافات، من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر ممكن.

### المدرّب الرياضي:

يمثل المدرّب الرياضي العامل الأساس والهام في عملية التدريب، فعدم تزويد الفرق الرياضية بالمدرّب المناسب، يمثل أحد المشاكل الرئيسة التي تقابل اللاعبين والمسؤولين ومديري الأندية المختلفة، فالمدرّبون غالبية وبكثرة ولكن من يصلح. إن المهمة الملقة على عاتق المدرّب الرياضي تتطلب منة الإسهام والمعاونة الفاعلة في تحقيق أهداف الدولة التي تحاول تحقيقها عن طريق المستويات الرياضية العالية، فالمدرّب الرياضي الذي يقتنع في قراره نفسه بالمستقبل الزاهر للدولة لا يقنع فقط بمحاولة العمل على الارتقاء بالمستوى الرياضي للاعبين فحسب، بل يبذل قصارى جهده للعمل على تربيتهم تربية خلقية، والإسهام بقدر كبير في محاولة تنمية الشخصيات الواعية والفعالة (مفتي، 1996).

فالمدرّب من وجهة نظر بعض المتخصصين ما هو إلا المحرك وفي بعض مواقف الأداء الصعب يصبح المدرّب بمثابة المعلم، ويعد المدرّب الرياضي كأبي قائد متفرغ لهذا التدريب الرياضي، فمهمته الأساسية بناء لاعبيه، وإعدادهم بدنياً ونفسياً ومهارياً وفنياً للوصول بهم إلى أعلى مستويات البطولة (حسن، 1997).

ويتطلب الأمر من المدرّب الرياضي لضمان نجاحه في تحقيق تلك الواجبات أن يكون على إمام بالنظم والقواعد والقوانين والمفاهيم والقيم والعادات السائدة في مجتمعة، والتي يتأسس عليها أيديولوجية الدولة، وبهذه الطريقة يستطيع المدرّب الرياضي أن يسهم بنصيب وافر في العمل على البناء الشامخ لوطنه ورفع رايته عالية خفاقة بين مختلف الأمم.

يعرف (حسن، 1997) المدرب: "هو الشخصية التربوية التي تتولى عملية تربية اللاعبين وتدريبهم، وتؤثر في مستواهم الرياضي تأثيراً مباشراً، وله دور فعال في تطوير شخصية اللاعب تطويراً شاملاً متزناً"، لذلك وجب أن يكون المدرب مثلاً أعلى يحتذى به في جميع تصرفاته ومعلوماته، ويمثل المدرب الرياضي العامل الأساس والهام في عملية التدريب.

ويرى (مختار، 2001) أن من أهم خصائص المدرب الرياضي ومميزاته:

1. الذكاء الاجتماعي.
2. الذكاء في وضع خطة التدريب.
3. الحكم الصائب على الأمور والعدالة.
4. النضج الانفعالي والثقة بالنفس.
5. المعرفة الجيدة بالرياضة التخصصية.
6. الخبرة السابقة كلاعب.
7. المظهر العام الموحى بالاحترام.
8. اللياقة البدنية والصحة النفسية.
9. الصوت القوي المقنع.
10. القدرة على التعبير وتوصيل المعلومة.

#### صفات المدرب الرياضي:

ذكر (الحاوي، 2002) أن للمدرب الرياضي كثيراً من الصفات، ومن أهمها:

1. حسن المظهر.
2. الصحة الجيدة.
3. القدرة على قيادة الفريق الرياضي.
4. الثقافة والمعلومات التدريبية في الرياضة التخصصية والمقدرة على تطبيقها.
5. حسن التصرف.

6. التمسك بمعايير الأخلاق (كالأمانة، الشرف، العدل، المثابرة، الولاء، المسؤولية، الصدق).

7. التمتع بالسمات الشخصية الإيجابية (كالثبات الانفعالي، الانبساطية، الصلابة، التحكم الذاتي، الاجتماعية).

8. التمتع بالسمات النفسية الإيجابية (كالتنظيم، المثابرة، الإبداع، المرونة، القدرة على النقد البناء)

9. القدرة على التكيف مع المجتمع.

### القيادة:

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين، والتعرف المبكر إلى المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات، ومستوى أدائهم في التنظيم، ومن ثم على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤة وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص و المكافآت (سالم، 1994).

والقيادة من المواضيع التي احتلت أهمية كبيرة في الفكر الإداري المعاصر، حيث ظهرت العديد من النظريات والدراسات الميدانية والأبحاث حول مفهوم القيادة، حتى أصبحت من الموضوعات الهامة في حياتنا، لذلك يتطلب هذا الأمر قيادات فاعلة تتميز بالخبرة والكفاءات والمهارات المناسبة والمعرفة، والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع كل ما هو جديد. (حمادات، 2006)

ويرى (بني هاني، 2007) حتى يقوم المدرب بدوره بفاعلية ونشاط، فإن ذلك يتطلب قيادة واعية ومتطورة، وعلى مستوى من الكفاية والفاعلية تعمل على توجيه العملية التدريبية، وتسهل عليه الوصول إلى الأهداف وفق أسس علمية.

## مفهوم القيادة:

إن مفهوم القيادة ليس من السهل تحديده، وقد اختلف معناه على مر التاريخ، قديماً كان أي منصب مرموق كاف لأن يضفي على صاحبه صفة القائد، وقد أدى هذا الاختلاف في التحديد ما يرمز إلى اصطلاح " القيادة ".(أبو حليمة، 2004)

لذلك سيقوم الباحث بسرد مجموعة من التعاريف لمفهوم القيادة، على النحو

التالي:

عرف (علاوي، 1998) القيادة بأنها " العملية التي يقوم فيها فرد من أفراد جماعة منظمة بتوجيه سلوك أفرادها لدفعهم برغبة صادقة، نحو تحقيق هدف مشترك بينهم".

القيادة: " القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرون مرؤوسين في العمل، أو زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي". (ماهر، 2003)

و عرف (بني هاني، 2007) القيادة " أنها قدرة الفرد على التأثير في الآخرين، وكسب ثقتهم، وإيجاد الدافع الذاتي لديهم لبذل الجهود والتعاون معهم لاستثمار قدراتهم وإمكاناتهم للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء، ومن ثم تحريكهم لتحقيق الأهداف المشتركة للجماعة.

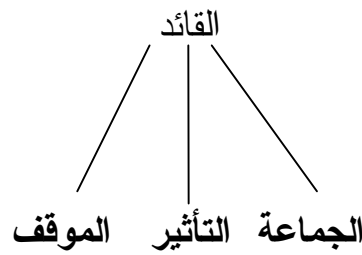
ويرى الباحث القيادة أنها: " دور اجتماعي يقوم به الفرد(القائد) أثناء تفاعله مع أفراد الجماعة، وهذا الفرد تكون له السيطرة في الجماعة، ويعمل على توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف، ويكون له التأثير في الجماعة والإسهام في صياغة العلاقة بينهم.

وفي ضوء التعريفات السابقة للقيادة، نرى أن هذه العملية أنها فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين متميز في أدائه على الآخرين، بأساليب معينة وبهدف تحقيق غايات محددة.

ويضيف (الزعيبي، 2001) أن القيادة ليست حكراً بفرد أو بأفراد، وإنما تختلف من جماعة لأخرى، ومن موقف إلى آخر، كما أنها تتحدد بطبيعة العمل

ونوعه الذي تقوم به الجماعة. ومن ثم إذا أردنا فهم القيادة لا بد من فهم العلاقة بين ثلاثة عناصر متداخلة:

- 1- القائد بخصائصه وإمكاناته التي تساعد على تحديد أهداف الجماعة.
- 2- الموقف: ويتضمن الوظائف والأهداف المرغوب تحقيقها وغيرها من الظروف.
- 3- الإلتباع: بخصائصهم ودوافعهم وإمكاناتهم.



شكل رقم (1)

يوضح نموذج لنظام التأثير

### مفهوم القيادة الإدارية و أنواعها

تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و استمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (الأعرجي، 1995).

وتعرف أيضاً بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله وارين بنيس وبيرت نانوس، فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة (عليوه، 2001).

و يمكن تصنيف القيادة إلى:

**القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته و مسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها. **القيادة غير الرسمية:** وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم و وضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. (العلاق، 2010)

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة، فالقيادة الرسمية و غير الرسمية متعاونتان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة، و قلما أن تجتمعان في شخص واحد. (عليوة، 2001).

#### عناصر القيادة

تنقسم العناصر التي تؤثر في عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر:

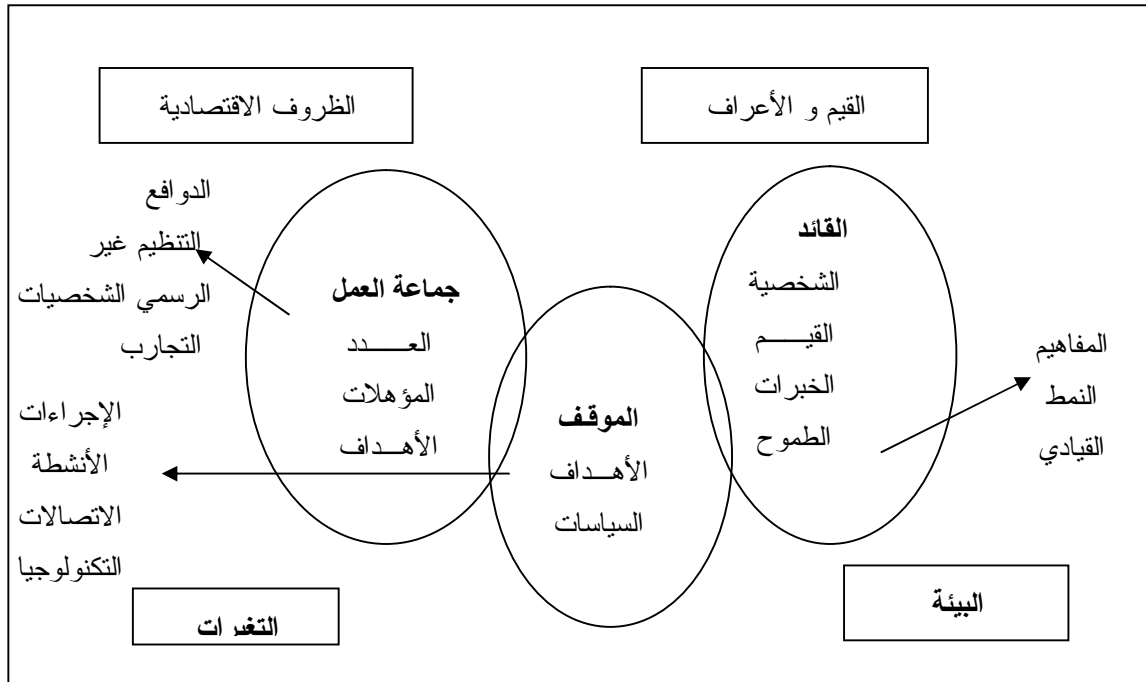
1- القائد

2- جماعة العمل

4- الموقف

وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض، ويؤثر كل منها في الآخر، وكما

يوضح الشكل التالي (عبد الوهاب، 1982)



شكل رقم (2)

### يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة

#### وظائف القيادة:

تعد ظاهرة القيادة ضرورية بالنسبة لتكوين الجماعات ولاستمرار بقائها، فإن مجرد وجود جمع من الناس لا ينتظمون في تنظيم معين ولا يخضعون لقيادة معينة لا يعد تجمعهم هذا كجماعة أو مجتمع، إنما يكون مجرد تجمهر، ومن خصائص القيادة أنها تكون النواة التي يلتف حولها الأفراد، والمواقف الاجتماعية بدورها تعمل على بروز بعض الصفات القيادية في بعض الأشخاص فيتولون القيادة. (عويس والهلالى، 1997) ويشير (الجزازي، 1987) هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة القيادية أهمها ما يلي:



1. تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها، أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
2. تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراك .
3. توجيه الجماعة نحو العمل الطيب، وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء، فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام .
4. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام، وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم، ويشتركون في مناقشة المشكلات.
5. وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة، وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها، وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

#### مميزات الشخصية القيادية

يشير (الكلادة، 2002) عن المميزات الشخصية والسلوك والتي تجعل الفرد قائداً فعالاً، وأن القائد يجب أن تكون له خصائص وصفات منها:

1. قوة الشخصية (Personality).
2. مميزات بدنية (Physical Characteristics).
3. القدرة العقلية والذكاء (Mental Ability and Intelligence).
4. المقدرة الخطابية (Capacity of verbal Skill).
5. التحصيل العلمي (Academic Achievement).
6. تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس (Responsibility and self confident).
7. المشاركة (Participation).

## 8. التكيف (Adaptability).

ويذكر (حسن، 1997) أن هناك صفات لا بد للقائد في المجال الرياضي والترويحي أن يتصف بها حتى يستطيع أن ينجح في عمله وقيادته للمجموعة من الرياضيين أو المشاركين في البرامج الرياضية، ومن أهم هذه الصفات هي:

- 1- حب الناس وفهم كيفية التعامل معهم.
- 2- الحماسة والرغبة في العمل في هذا المجال.
- 3- الشجاعة والرغبة في إيجاد الشيء الجديد.
- 4- القابلية في إعداد برامج حيوية ومفيدة من أجل جلب عدد أكبر من المشاركين.
- 5- امتلاك القرار الجيد، والاعتماد على النفس، والمرونة في التعامل.
- 6- أن يمتلك الجاذبية من خلال حب الناس الذين يعمل معهم.

### صفات القائد الإداري

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي:

- 1- التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.
- 2- الزمن هو استثمار المستقبل.
- 3- أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.
- 4- تنمية مرؤوسيه وتطويرهم.
- 5- تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.
- 6- تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.
- 7- الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.
- 8- يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي.
- 9- معرفة سبب الخطر لديه، وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية (ديسلر، 1991).

قام كلا من كوكس وهوفر (Cox, & Hoover, 1998) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات وهي:

- 1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية، بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة، إحداها في حياته العامة (الشخصية)، والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- 2- النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور، و ينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة و مثيرة.
- 3- الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.
- 4- امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.
- 5- العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام، فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.
- 6- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان و عطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعد ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- استمرار الحماس: إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما، وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و متراصة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة، بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما و صحيا و خاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية، مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ، منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

أما (عليوة، 2001) فقد حدد الصفات الشخصية و القيادية كما يلي:

#### **الصفات الشخصية:**

السمعة الطيبة، والأمانة، والأخلاق الحسنة، القوة البدنية والسلامة الصحية، الهدوء والاتزان في معالجة الأمور، الرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس عند اللزوم، المرونة وسعة الأفق، المظهر الحسن، احترام نفسه و احترام الغير، الإيجابية في العمل....إلخ.

## الصفات القيادية:

كالمهارات والقدرات الفنية والتي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يلي:  
الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل، القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد، الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير، الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور، الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة، القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل...إلخ.

## أساليب القيادة:

يوجد العديد من أساليب القيادة الإدارية من أهمها ما يلي:

- 1- القيادة الأوتوقراطية: من أبرز ما تتميز به القيادة الأوتوقراطية هي التمسك المطلق بالقوانين الرسمية والأنظمة التي توجب الطاعة والانقياد التام واتخاذ القرارات، ولا يميل إلى تفويض السلطة لغيره.
- 2- القيادة التسببية: لا يقوم القائد بمجرد قيادة المرؤوسين وتوجيههم، وهو ينسحب من المواقف ويدع المرؤوسين يؤدون عملهم بالطريقة التي يرونها، وقد يكون ذلك بسبب الثقة الزائدة للقائد في المرؤوسين، ومثل هذا النمط دائماً غير محبوب وغير فعال.
- 3- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس احترام شخصية الفرد، وعلى حرية الاختيار، والإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط، فالقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور مع ذوي العلاقة، وعادة تعتمد هذه القيادة على مبدأ الترغيب لا التخويف والتهديد والوعيد، فالقائد الديمقراطي يشجع الآخرين ويقترح الحلول ولا يملئها عليهم أو يفرضها، ويترك للآخرين حرية اختيار البدائل والحلول ويراعي رغبات الآخرين، كما تقوم هذا القيادة على تفويض بعض من سلطاتها لضمان سير العمل دون تأخير أو عرقلة،

وهدم جدار المركزية بينها وبين العاملين، كما تهتم هذه القيادة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين لما لها من أهمية بالغة في دفع العملية الإنتاجية إلى الأمام. (كلادة، 2002)

### نظريات القيادة:

لقد ظهرت العديد من النظريات القيادية والتي درست هذا الموضوع الإداري الهام، والذي يركز على القائد وصفاته كمحدد رئيس في تحقيق أهداف التنظيم، والعمل على احترام مشاعر الأفراد التابعين من أجل الحفاظ على التنظيم واستمراره في النشاط ومضاعفة نموه مقارنة بالتنظيمات المثلثة. (سالم، 1994)

### ومن أهم هذه النظريات:

#### أولاً:- نظرية القيادة التقليدية (الموروثة) Inherited Leadership

لقد ركزت هذه النظرية على صفات القائد الموروثة وسلوكه، منذ ولادته تخلق مع الفرد كغيرها من الصفات الوراثية، كالجنس والألوان والسمات الجسمانية، وتقوم هذه النظرية على أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة. (جعلوك، 1999)

وتسمى هذه النظرية بمسمى آخر هو نظرية السمات أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع" ولقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية، لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة، والتي يمكن أن تنتبأ باستمرار صدق فعالية القيادة عند الأشخاص، وبالرغم من ذلك فقد وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والبحث والاستقلالية وإمكانية الاعتماد عليه والمشاركة الاجتماعية ومواقفه الاقتصادية والاجتماعية. والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه، أي أنه بالرغم من أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تفوق صفات القائد وأتباعه. ومن ناحية أخرى ركزت بعض الدراسات على أهمية بعض الصفات الجسمية كمؤثرات في عملية القيادة. (روبير، 1992).

لكن هذه النظرية واجهت العديد من الانتقادات لعدم قدرتها على إثبات صحتها ومن أهم الانتقادات الآتي:

(1) عدم القدرة على التأثير في الآخرين، وصنع المواقف القيادية، ورسم السياسات الإدارية، لأنه ليس بالضروري كل مولود له القدرة القيادية كما هو الحال عند والديه.

(2) عدم القدرة على تحليل السلوك الإنساني للأفراد؛ بسبب استخدامها معايير ومقاييس تقتصر على سلوكياتهم، دون الأخذ بعين الاعتبار التفاوت السلوكي والقدرات والصفات الشخصية للآخرين التابعين.

(3) أهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة، حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دورا كبيرا في إنجاز عمل القائد، وكذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جدا إيجاد تشابه تام بين أي قائدين، وكذلك وجد أنه من الصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت. (Benit, 1992)

### ثانياً: - نظرية القيادة المكتسبة: Earned Leadership

تقوم هذه النظرية على أساس الخبرة والكفاءة والقدرات الشخصية التي يتحلى بها القائد، والتي اكتسبها من الحياة ومواقفها. (جعلوك، 1999)

فالقائد الناجح هو القائد الذي يكتسب الصفات القيادية من الواقع العملي، ومن مختلف جوانب الحياة، وأهمها الجانب الإنساني الاجتماعي، والذي يبحث في دراسة الجماعات الإنسانية وأهميتها في تكوين شخصية القائد، ومن أهم خصائص هذه النظرية الآتي:

- (1) قدرة القائد على التكيف مع مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم.
- (2) القدرة على تحديد الأهداف وبشكل واضح، بحيث يتقهما كل فرد داخل التنظيم، والعمل على تحقيقها كما هو مطلوب.

(3) القدرة على رسم السياسات والاستراتيجيات الإدارية للتنظيم تماشياً مع أهداف التنظيم العامة والخاصة، وكذلك تماشياً مع مصالح الأفراد داخل التنظيم.

(4) القدرة على مواجهة المشاكل والتحديات التي قد تطرأ على واقع العمل نظراً للمرونة التي يتحلّى بها القائد بحكم القدرات والخبرات الشخصية المتوفرة لديه. (أبو حليمة، 2004).

### ثالثاً: - النظرية العلمية للقيادة: Leadership science theory

ركزت هذه النظرية على العمل داخل التنظيم بافتراض أن العامل داخل التنظيم إنسان كسول يكره العمل، ويرتكب الأخطاء أثناء عمله، ولا بد من توجيه العامل نحو العمل المطلوب وبالشكل المطلوب حفاظاً على التنظيم وبقائه. وتستمد هذه النظرية من الحركة العلمية للإدارة والذي يعد فريدريك تايلور من أهم روادها، حيث أن هذه النظرية ركزت على العامل دون الاهتمام به كإنسان وليس كآلة. وقد ركزت هذه النظرية القيادية العلمية إلى توجيه سلوكيات العمال نحو العمل الجاد وتصحيح أوضاع العمل سواء من الناحية الإدارية أو الفنية وذلك من خلال الأتي:

(1) تطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة، ووضع السياسات الإدارية اللازمة، وكذلك الإجراءات الإدارية والفنية للحد من الوقوع في الأخطاء، وكذلك توجيه الأفراد على التمسك بالعمل وإجراءاته، وحثهم على تحمل المسؤولية، وكذلك استخدام نظام المكافآت المادية والمعنوية لإشعار العامل بالاهتمام به وحثه على الانتماء والولاء للمنظمة.

(2) تطوير أساليب العمل وخطواته، وخاصة في الإدارة الدنيا بحكم مسؤولياتهم، وإتباع نظام الحوافز المادية والمعنوية، وتخفيض ساعات العمل، وإعادة النظر بالتصميم الداخلي لمكان العمل، ووضع إجراءات رقابية تعمل على متابعة سير العمل، والعمال بما يتماشى مع مصالح المنظمة والعمال. (الخشروم وموسى، 1999)



## رابعاً: - نظرية القيادة الانسانية: Human Leadership Theory

ركزت هذه النظرية على دور الفرد داخل التنظيم، وقدرته على تطوير التنظيم وتنميته والعمل على تحقيق أهدافه، ولكن من خلال الاهتمام بهم والعمل على توفير احتياجاتهم وإشباعها ضمن الإطار العام للتنظيم، فالعامل يحتاج إلى العديد من الحاجات، ومن أبرز رواد هذه النظرية (أبراهام ماسلو) حيث ركز ماسلو على أهم الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها وهي كالآتي:

(1) الحاجات الفسيولوجية، كالمأكل والملبس والمأوى.

(2) حاجات الذات والاحترام.

(3) حاجات الأمن والاستقرار الوظيفي.

(4) حاجات الانتماء إلى الآخرين.

(5) حاجات اجتماعية كالمركز الاجتماعي. (كوهين، 2001)

فهذه الاحتياجات ومدى وفرتها للعامل تساعد على تنمية العامل وقدرته الشخصية، مما لها من انعكاسات ايجابية على التنظيم ككل وقد وضع (دوجلاس ماكريغور) نظريته المعروفة بنظرية (y)، وهي نظرية معاكسة لمفهوم نظرية (x) ويمكن إيجازها لبيان دور العامل الإنساني في تنمية التنظيم، ومن أهم التوصيات التي طالب بها دوجلاس من التنظيمات الآتي:

(1) البعد عن التهديد والطرده، وإنما يجب إشعار العامل بأنه جزء من

المنظمة، وعليه واجب لا بد من القيام به، فالعامل عندما يشعر بعدم الاستقرار

الوظيفي، يلجأ إلى طرق تؤدي إلى ضياع المنظمة وتدميرها.

(2) تقديم المكافآت المادية والمعنوية للعمال؛ من أجل توجيه جهودهم نحو الأهداف

المرسومة.

(3) العمل على تحسين ظروف العمل كساعات العمل، الراحة، العلاقات الوظيفية،

والأجر الإضافي، الإضاءة، تسهيل حركة التنقل والمناوبة.

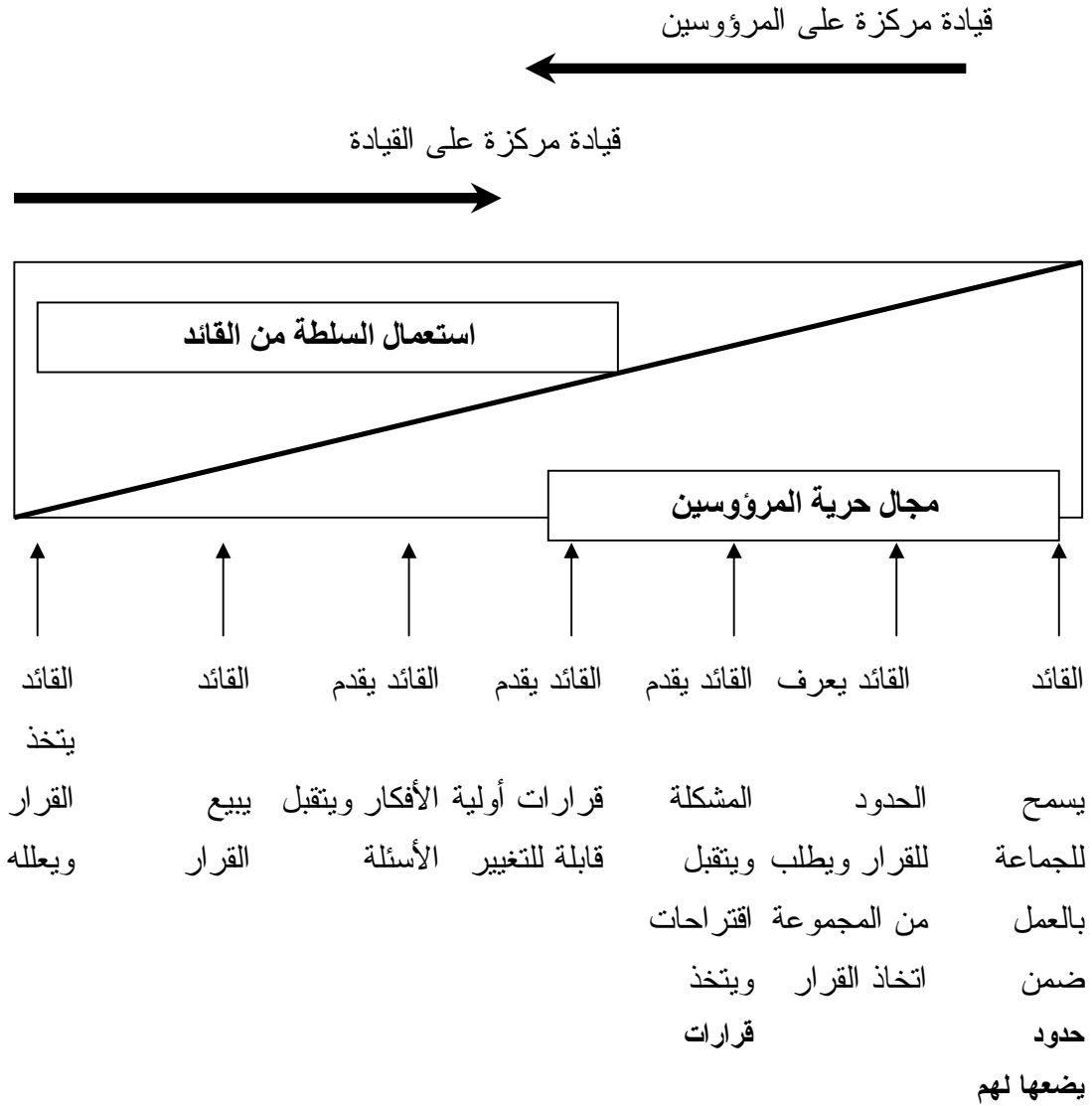
4) إعطاء الفرصة للعامل بمعالجة مشاكل عمله أو وظيفته بنفسه قدر الإمكان للاعتماد على نفسه وحثه على الابتكار والإبداع. (درويش وحسانين، 2004).

#### خامسا: - نظريات سلوك القائد: Leader-Behavior Theory

ذكر (علاوي، 2005) إن هذه النظريات ركزت على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية، ومن أهم هذه النظريات:

#### أ-نظرية الخط المستمر في القيادة AContinuum of Leadership

قدم هذه النظرية كل من العالمين تاننباوم (Tannenbaum) وشميدت (Schemidit) وهي تشير إلى أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تحدث على أساس خط متصل، وفي نهاية الطرف الأيسر بهذا الخط تبرز القيادة المركزة على القائد، كنوع من القيادة الديكتاتورية أو الاتوقراطية، في حين أن نهاية الطرف الأيمن من هذا الخط المتصل، تشير إلى القيادة المركزة على المرؤوسين، كنوع من السلوك الديمقراطي للقائد، وبين هذين الطرفين من الخط المتصل توجد أساليب متعددة للقيادة، ترتبط بمدى رغبة القائد في مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وكما في الشكل التالي:



### شكل رقم (3)

#### يوضح نظرية الخط المستمر في القيادة

#### ب- نظرية البعدين: (The Two Dimensional Theory)

يطلق على هذه النظرية أيضا اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة، حيث قام مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة، وتمكنوا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

(1) المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

(2) تفهم مشاعر الآخرين واعتبارها. (كنعان، 1999)

وجدت الأبحاث بان القائد الذي يملك درجة عالية من بعد "المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه "يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه، كما يحدد أدواره في إنجاز الأهداف، ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه، كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم. بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد "تفهم واعتبار مشاعر الآخرين " يميل لان ينمي جوا من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم (حمادات، 2006).

ويشير هاي تور (Hightower, 2000) أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد، ولذلك لا تدعم نتائج هذه الدراسات الفرضية القائلة بان القائد يظهر سلوكا لبعده واحد فقط في كل مرة يمارس عملية القيادة. كما تبين بان القائد الذي عنده درجة عالية على كل من البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

#### سادسا: - النظرية الظرفية (الوضعية): Situational Theory

اهتمت النظريات السابقة بالقائد من ناحية السمات التي يتمتع بها أو من ناحية الأسلوب والسلوك الذي يتبعه في عملية القيادة. قام الباحثون بدراسات مختلفة من منطلق أن القائد الناجح هو القائد الذي يقدر على تعديل أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، وبذلك نجد فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه، وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، والموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة؛ لأنه يؤثر في مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه. وللتعرف إلى الشخص المناسب للقيادة وفقا لهذه النظرية، يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف، ويتم بعد ذلك دراسة تصرفه وصلاحيته للقيادة. (أبو حليلة، 2004).

سابعاً: نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory) يذكر علاوي (1998) أن الفضل يرجع إلى روبرت بليك (Rob Blake) وجين موتون (Jane Mouton) 1969م، في تطوير مفهوم الشبكة الإدارية لتحديد أساليب سلوك القائد، واستطاعا التوصل إلى تحديد أسلوبين هامين لسلوك القائد هما:

1. الاهتمام بالناس (الأفراد) Concern for people

2. الاهتمام بالإنتاج Concern for production

وقام كل من بليك وموتون بتوضيح هذين المتغيرين على صورة شبكة ذات محورين، ولقد وضحا ذلك برسم بياني وهو على شكل شبكة ويمكن تمييز خمسة أساليب رئيسة للقيادة، يمكن القائد أن يستخدم أفضلها، وفي ما يلي ملخص لأهم هذه الأساليب:

(1،1) أسلوب القيادة الذي يركز على اهتمام منخفض بالعمل والموظفين، وهو يقترح: أن الإنتاج ليس ممكناً هنا، لأن الموظفين كسالى وهم مستاءون في ذلك، والقائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي لبقائه عضواً في المؤسسة.

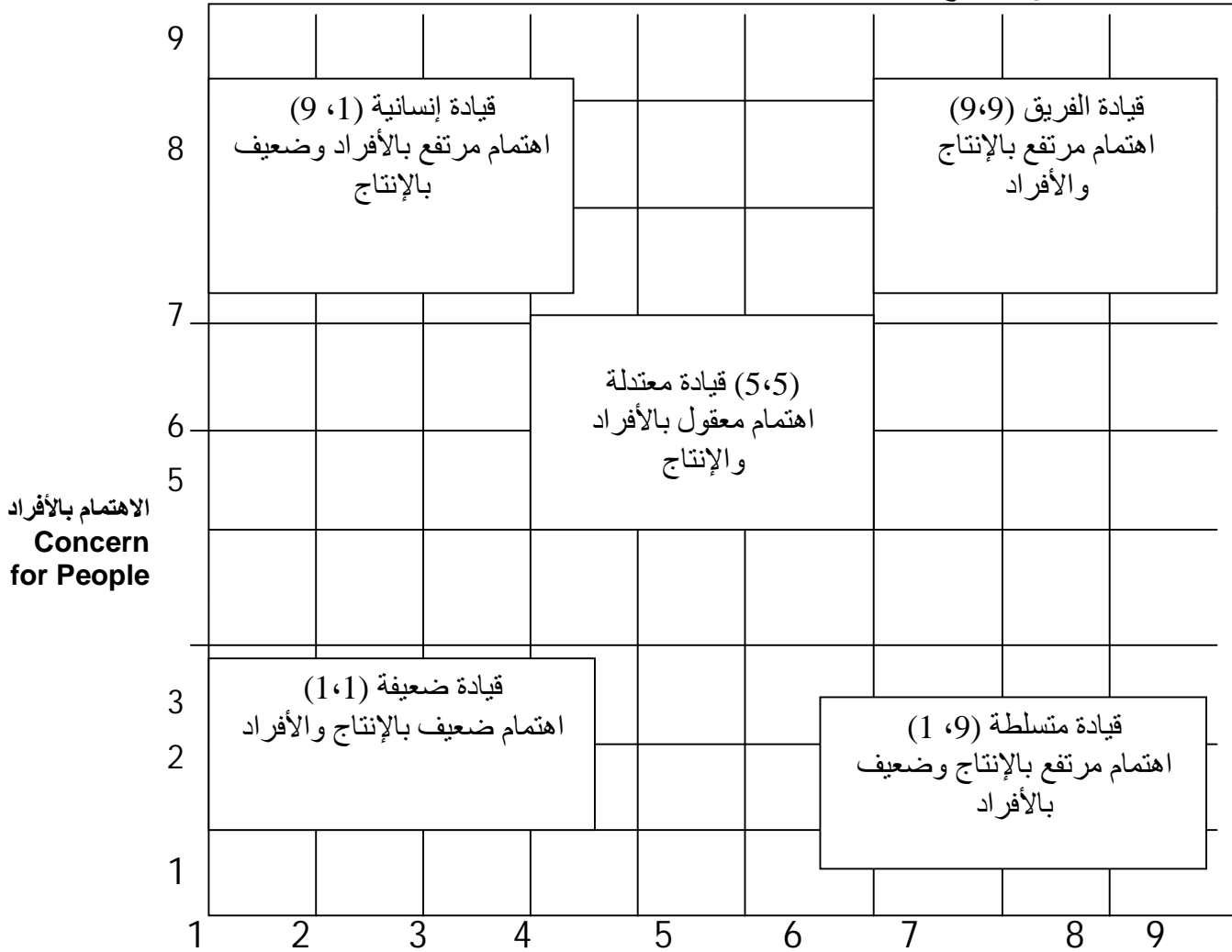
(1،9) أسلوب القيادة الذي يركز على اهتمام مرتفع بالموظفين ومنخفض بالعمل، وهنا يركز القائد على عمل علاقات إنسانية جيدة، ومناخ نفسي مريح للموظفين، وهذا يؤدي إلى الشعور بالرضا بين الأفراد. ولكن التركيز على العمل والإنتاج يكون ضعيفاً.

(9،1) أسلوب القيادة الذي يركز على الاهتمام المرتفع بالإنتاج والاهتمام المنخفض بالموظفين، ويتوقع أن الموظفين سوف يعانون من ضغط العمل. ويمكن القول إن هذا الأسلوب هو الأسلوب الديكتاتوري في القيادة.

(9،9) أسلوب القيادة الذي يبدي اهتماماً مرتفعاً بالموظفين والعمل وهو الأسلوب الأفضل، فهو ينظر إلى القائد على أنه يعمل على تلبية متطلبات العمل (الإنتاج) وتلبية اهتمامات الموظفين ورغباتهم.

(5، 5) أسلوب قيادة منتصف الطريق الذي يبدي بعض الاهتمام بالموظفين وبعض الاهتمام بالعمل، والقائد لا يركز على العمل أو الموظفين أكثر من الآخر، ولكنه لا يتجاهل هذين العنصرين أيضا. (Huang, 2003)

والشكل التالي يوضح هذه النظرية:



الشكل (4)

#### يوضح نظرية الشبكة الإدارية

ومن النظرية السابقة يكون النمط (9، 9) هو الأفضل يليه الأسلوب (9، 1) ومن ثم النمط (5، 5)، لأن نتائج بعض الدراسات تربط النمط بالظرف والموقف، أي أن نمط القيادة يكون أفضل من غيره حسب الموقف الذي تكون فيه.

## التطور التاريخي لألعاب القوى في الأردن

منذ تأسيس الإمارة كانت تنظم المهرجانات الرياضية في المدارس بالأردن، ففي عام 1920، 1921، 1922، كانت رياضة ألعاب القوى حاضرة في هذه المهرجانات، حيث كانت تعتمد على العدو والوثب، وفي عام 1927م أقامت وزارة المعارف مهرجاناً رسمياً في مدينة عمان، وكانت رياضة ألعاب القوى من فقرات المهرجان.

وفي عام 1925م-1930م نُضمت في مدينة عمان مسابقات العدو والوثب ورمي الجلة، وفي عام 1932م-1944م كانت الأندية تمارس ألعاب القوى وخاصة في مجالات الرمي، ولكن بشكل فردي دون بطولات رسمية، وقد كانت المدارس الثانوية تقيم في كل عام منذ الأربعينيات منافسات رسمية في ألعاب القوى وبالفعاليات الآتية: العدو، الرمي، الوثب. (العميرة، 2001)

وفي عام 1953م كان الأردن يشارك لأول مرة دولياً، حيث اشترك بالدورة العربية الأولى التي أقيمت في مدينة الإسكندرية وكان من المشاركين المرحوم عصام العجلوني، والدكتور سمير صبحي في القفز بالزانة.

وفي عام 1954م أول مشاركة للأردن في الدورة المدرسية، 1957م شارك الأردن في الدورة العربية الثانية التي أقيمت في بيروت، وفي هذه البطولة فاز الأردن بأول ميدالية ذهبية في رمي الرمح أحرزها اللاعب محمد جميل أبو الطيب برقم 53.10م.

1959م أول مشاركة للفتاة الأردنية في الدورة العربية، 1961م تأسيس الاتحاد الأردني لألعاب القوى، وكان أول رئيس للاتحاد السيد منير عمرو، كما انضم إلى الاتحاد الدولي في نفس العام، 1975م انضم الاتحاد الأردني لألعاب القوى إلى الاتحاد العربي، 1979م انضم الاتحاد الأردني لألعاب القوى إلى الاتحاد الآسيوي. ومنذ تأسيس الاتحاد الأردني لألعاب القوى عام 1961م بدأ يشارك في البطولات العربية والآسيوية والإقليمية والعالمية والأولمبية، والآن بلغ عدد الأندية

العاملة و المنتسبة للاتحاد 16 نادياً يملكون (1006) لاعباً ولاعبة. (الاتحاد الأردني لألعاب القوى، 2013).

## 2.2 الدراسات السابقة:

قام الباحث بالاطلاع على العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع السمات والأنماط والسلوك القيادي والإداري للمدربين، لذا ارتأى الباحث إلى تقسيم الدراسات سواء أكانت مرتبطة بالموضوع أو مشابهة لموضوع هذه الدراسة إلى قسمين: أولاً الدراسات العربية، وثانياً الدراسات الأجنبية.

### أولاً: الدراسات العربية

قام (اشتيوي، 2012) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى السمات الإدارية عند لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية في فلسطين، إضافة لتحديد الفروق في السمات الإدارية لدى لاعبي أندية الدرجة الممتازة تبعاً لمتغير نوع اللعبة والخبرة والمؤهل العلمي والمشاركة الدولية، وتم استخدام المنهج الوصفي وأجريت الدراسة على عينة قوامها (138) لاعباً من أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية (كرة قدم، كرة السلة، كرة الطائرة، كرة اليد). وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع المستوى العام لدرجة السمات الإدارية عند لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية في فلسطين كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية (69.80) وفيما يتعلق بترتيب المجالات كانت الثقة والتصميم بالمرتبة الأولى، ثم يليها تماسك الفريق، وضبط النفس، واثبات الذات، وأخيراً سمة العدوان، كما أظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في السمات الإدارية للألعاب الجماعية لمتغير الخبرة ولصالح الأكثر خبرة، في حين لا توجد فروق دالة إحصائية بين مختلف الألعاب تبعاً للمؤهل العلمي والمشاركة الدولية.

قام (الكبيسي، 2010) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى السلوك القيادي لمدربي فرق الكرة الطائرة في بعض الجامعات العراقية، وتم استخدام المنهج



الوصفي، إذ تم اختيار عينة مكونة من (60) لاعبا يمثلون (6) جامعات عراقية وبواقع (12) لاعب لكل جامعة، إذ طبق الباحث مقياس السلوك القيادي للمدربين، أظهرت نتائج الدراسة أن مدربي الكرة الطائرة يتغير سلوكهم القيادي بالتباين في أبعاد هذا المقياس، وقد أوصى الباحث بابتعاد المدربين عن إتباع الأسلوب التسلطي مع اللاعبين واتباع السلوك الديمقراطي معهم.

أجرى (شطنأوي، 2008) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مدربي النشاط الرياضي في جامعة مؤتة، وذلك تبعاً لمتغير الجنس ونوع اللعبة، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (65) طالباً وطالبة، يمثلون المنتخبات الجامعية للألعاب الجماعية، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية على الأنماط القيادية لمدربي الألعاب الجماعية تبعاً لمتغير الجنس ونوع اللعبة، ويوصي الباحث العمل على إشراك المدربين في دورات مرتبطة بكيفية تطبيق الأنماط القيادية الخاصة في الحياة التشاركية، وكذلك تغير إستراتيجية التعامل مع الطلاب ومحاولة جذبهم واستقطابهم لممارسة النشاط الرياضي.

وأجرى (الدبايية وآخرون، 2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى الأسلوب القيادي المتبع من قبل مدرسي التربية الرياضية في المدارس الحكومية من وجهة نظر الطلبة المشاركين في الفرق الرياضية المختلفة، والتعرف إلى الفريق من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس، حيث تم استخدام المنهج الوصفي. وتكونت عينة الدراسة من (95) ذكراً، (90) أنثى موزعة على خمس عشرة مدرسة حكومية، أظهرت النتائج بأن النمط القيادي الأكثر شيوعاً لدى مدربي التربية الرياضية من وجهة نظر الطلبة هو النمط الديمقراطي (85.6%)، تلاه النمط الاتوقراطي (58.2%)، ثم الدكتاتوري (48%) وأخيراً النمط المتساهل (43.4%). كما أشارت النتائج انه لا توجد فروق في الأنماط القيادية السائدة لدى المدرسين من وجهة نظر الطلبة تبعاً لمتغير الجنس، وقد خلصت الدراسة أن النمط القيادي السائد عند مدرسي

التربية الرياضية في المدارس الحكومية هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر الطلاب والطالبات.

قام (بني هاني، 2007) بدراسة هدفت التعرف إلى علاقة السمات القيادية والإدارية للمدربين بالتماسك الجماعي وفقاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات اللعب، تصنيف اللاعب، النادي)، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (126) لاعبا يمثلون المجتمع الكلي للدراسة، وقام الباحث ببناء مقياس للسمات القيادية والإدارية ومقياس التماسك الجماعي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السمات القيادية والإدارية للمدربين والتماسك الجماعي للفريق، وأظهرت كذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة بين السمات القيادية والإدارية للمدربين والتماسك الجماعي للفرق على متغير المستوى العلمي ولصالح فئة المؤهل الجامعي، وعلى متغير سنوات اللعب ولصالح فئة اللعب اقل من 5-10 سنوات، وعلى متغير تصنيف اللاعب ولصالح فئة الدرجة الأولى، وعلى متغير النادي ولصالح نادي الأهلي والسلط.

قام (جاسم، 2007) هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل،، واستخدم المنهج الوصفي، وشملت عينة البحث (87) مدرساً و (31) مدير مدرسة، وتوصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين السلوك القيادي والرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مدينة الموصل.

قام (علي، 2003) بدراسة هدفت التعرف إلى السلوك القيادي للمدربين وعلاقته بتماسك الفريق ودافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (414) لاعبا ولاعبة مقسمة إلى مستويين بالتساوي (المستوى المرتفع و المستوى المنخفض) للاعبين، واستخدم الباحث مقياس السلوك القيادي للمدرب الرياضي ومقياس تماسك الفريق الرياضي ومقياس دافعية الإنجاز والذي أعدهم محمد حسن علاوي، وأظهرت

النتائج وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين اللاعبين واللاعبات لدى أبعاد السلوك القيادي والتماسك الجماعي، وكذلك بين أبعاد السلوك القيادي ودافعية الإنجاز وبين التماسك الجماعي ودافعية الإنجاز، وكذلك وجود علاقة ارتباطيه بين ذوي المستوى المرتفع والمنخفض في أبعاد السلوك القيادي وتماسك الفريق ودافعية الإنجاز.

وقامت (خالد، 2004) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى نمط أسلوب السلوك القيادي المفضل لدى مدربي الألعاب الرياضية في جامعة الموصل والفرق بين هذه الأساليب القيادية. وتم استخدام المنهج الوصفي، وقد أجريت الدراسة على مدربي الألعاب الرياضية في جامعة الموصل ومن الذكور فقط ومن حملة شهادة البكالوريوس حصراً، واستخدم الباحثون قائمة السلوك المفضل للمدرب الرياضي (من وجهة نظر المدرب نفسه)، وتوصل الباحثون في دراستهم إلى بروز الأسلوب القيادي التدريبي كأفضل أسلوب قيادي لدى مدربي الألعاب في جامعة الموصل فضلاً عن تدني الأسلوب الأوتوقراطي؛ لأنه الأقل استخداماً من قبل هؤلاء المدربين.

قام (الروسان، 2001) والتي هدفت إلى التعرف إلى مستوى كل من السلوك القيادي والقدرة على التفكير الابتكاري بالإضافة إلى الفروق والعلاقات بين تلك المستويات لدى طلبة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية، وتم استخدام المنهج الوصفي، وبلغت عينة الدراسة من (336) طالبا وطالبة وبواقع (124) طالبا، وأشارت أهم النتائج إلى أن مستوى السلوك القيادي وتبعاً لكافة متغيرات الدراسة قد جاء في المستوى العالي، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى السلوك القيادي عند مستوى الدلالة (0.05) تبعاً لمتغير مستوى التحصيل الدراسي (الجيد جداً فما فوق) على حساب الطلبة أصحاب مستوى التحصيل الدراسي (المقبول فما دون).

أجرى (الشيخو، 1997) هدفت الدراسة إلى التعرف إلى السمات الشخصية وأنماط القيادة الرياضية لمدربي المنتخبات الوطنية العراقية والعلاقة بينهما، وقد أجريت الدراسة على مدربي المنتخبات الوطنية للألعاب الفردية والجماعية، واستخدم

الباحث مقياس (فرايبورج) للشخصية فضلاً عن بناء مقياس نمط القيادة في اتخاذ القرار، وتوصل الباحث في دراسته هذه إلى وجود سمات خاصة لكل لعبة فردية أم جماعية فضلاً عن تميز مدربي الألعاب الجماعية بالنمط القيادي الديمقراطي، كما توصل في الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين بعض السمات الشخصية للمدرب ونمط القيادة في اتخاذ القرار.

قام (الكردي، 1993) بدراسة بهدف التعرف إلى السلوك القيادي لدى مدربي كرة الطاولة في الأندية الأردنية، وعلاقته بالإنجاز والتفوق الرياضي لفرقهم، وتم استخدام المنهج الوصفي، واستخدم الباحث مقياس الجزازي (1987) وقد تكونت عينة الدراسة من (18) مدرباً و (60) لاعباً، أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية دالة في السلوك القيادي بين بعدي الأداء والعلاقات الإنسانية وفقاً لمفهوم المدربين ووصفهم لسلوكهم، ووفقاً لمفهوم اللاعبين ووصفهم لسلوك مدربيهم ولصالح بعد العلاقات الإنسانية، إضافة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين اللاعبين أنفسهم في مفهوم السلوك القيادي ووصفه لمدربيهم على بعد الأداء لصالح لاعبي أندية الدرجة الأولى، وعلى بعد العلاقات الإنسانية لصالح لاعبي أندية الدرجة الثانية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين آراء المدربين واللاعبين في السلوك القيادي في كلا البعدين، إضافة إلى وجود ارتباط إيجابي بين السلوك القيادي والفوز والإنجاز الرياضي.

قامت (جرجس، 1986) بدراسة هدفت إلى معرفة السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقتها بالإنجاز الرياضي للفرق، وتكونت عينة الدراسة من (12) مدرباً و (119) لاعباً التابعين لكل مدرب من مدربي كرة الطائرة في بطولة جمهورية مصر للشركات، وتم اختيار العينة بالطريقة العمدية، واستخدمت المنهج الوصفي، وكانت أهم نتائج الدراسة تدل على عدم وجود فروق دالة بين بعدي السلوك القيادي والمبادرة وفقاً لوصف القائد، وكذلك دلت على وجود فروق دالة إحصائية بين بعدي السلوك القيادي وفقاً لوصف اللاعبين للمدربين، وكذلك وجود فروق دالة إحصائية بين

رأي المدربين في سلوكهم القيادي وبين رأي اللاعبين، ودلت النتائج أيضا على وجود ارتباط دال إحصائيا بين السلوك القيادي والإنجاز الرياضي.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

قام سراييون (Sriboon, 2001) بدراسة هدفت التعرف إلى أثر السلوك القيادي للمدربين على التماسك الجماعي والرضا والإنجاز للاعبين الفرق الرياضية في بطولة الرجبي في تايلند، وتكونت عينة الدراسة من لاعبي ومدربي الرجبي المشاركين في بطولة عام 1999، واستخدم الباحث مقياس القيادة الرياضية (LSS) ونموذج كارون للتماسك الجماعي، ولقد أظهرت النتائج أن سلوك المدرب المرتكز على التدريب والتعليمات كان الأكثر فاعلية وتأثيرا على أداء الفرق الرياضية وتماسكها وتحسين الإنجاز، كما بينت أن الرضا عن توظيف القدرات والإمكانات كان مرتبطا بأداء الفريق وإنجازاتها، وأوضحت النتائج كذلك أن السلوك الديكتاتوري كان هو الأسلوب السائد لدى مدربي الفرق الرياضية في تايلند، ولكنه لم يؤثر في أداء الفرق وإنجازها.

أجرى سيربا وبانكو وسانتوس (Serpa, Pataco & Santos, 1991) فقد قاموا بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الأسلوب القيادي السائد بين المدربين في كرة اليد، واستخدم الباحثون مقياس القيادة الرياضية (LSS) والذي يركز على السلوكيات المختلفة للمدرب ومدى ملاءمته لمختلف الظروف الرياضية، وتكونت عينة الدراسة من (78) لاعبا (7) مدربين، أظهرت النتائج أن الأسلوب السائد بين المدربين هو أسلوب التدريب والتعليمات، ثم أسلوب التعزيز الايجابي، بينما جاء ترتيب الأسلوب الديمقراطي في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج أن هناك فروقا دالة بين الأسلوب القيادي للمدربين بين الفرق التي تحتل المراتب الأولى والفرق التي تحتل المراتب الأخيرة، وان هناك فروقا بين إدراك اللاعبين لسلوك مدربيهم القيادي والإدراك الذاتي للمدربين لسلوكهم القيادي.

حين قام دين (Dean, 1989) بدراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين نمط السلوك القيادي للمدربين والإستراتيجية الثقافية للمؤسسة وأثرها على النجاح، وتمت الدراسة في جامعة (Arkansas)، كما هدفت الدراسة إلى فحص فيما إذا كان نجاح المدربين يعود إلى نمطهم القيادي أو إلى الإستراتيجية وثقافة المؤسسة، وتكونت عينة الدراسة من (144) مدرباً لكرة السلة، والقدم، والبيسبول في ست مسابقات، أظهرت نتائج الدراسة أن مدربي كرة القدم يعدون أن تنظيم المؤسسة يؤدي إلى تحكم جيد ومنظم، ومن ثم توزيع الوظائف وعددها، وأن مدربي البيسبول يعدون أن المؤسسة يجب أن تسمح ببعض المرونة والحرية، أما مدربي كرة السلة فيعدون أن نظام المؤسسة يجب أن يكون منضبطاً ومنظماً، أو أن يقابل تركيب النظام حاجات الفريق، وهو ليس نظام منتصف الطريق.

أجرى روسنبرج (Rosenberg, 1988) دراسة استكشافية تمهيدية لأثر أنماط القيادة التدريبية على مناخ الفريق، وهدفت الدراسة إلى تقصي أنماط القيادة التدريبية على مناخ الفريق وإنجازه ودافعية أداءه في جمباز السيدات، وقد اشتملت عينة الدراسة على (34) لاعبة أعمارهم ما بين (14-17) سنة، وقام الباحث ببناء مقياس لأنماط القيادة كأداة للحصول على المعلومات، وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط القيادة يحدث فروق في دافعية الإنجاز بين نمط الديمقراطي ونمط القيادة الديكتاتورية، وكذلك أن نمط القيادة الديمقراطي يؤثر بصورة ايجابية في مناخ الفريق.

قام سبنر (Spinner, 1987) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين بعض المتغيرات لاختبار السلوك القيادي الموصوف - مقياس السلوك الشخصي للمدربين - وتكونت عينة الدراسة من (270) مدرباً من المدارس العليا في بنسلفانيا، وكانت أهم نتائج الدراسة أن هناك سلوكاً ديمقراطياً مرتفعاً لدى المدربين ذوي الخبرة الأقل في تدريب بعض الألعاب الرياضية التي تتسم بطابع التعاون، وأيضاً دلت

النتائج إلى أن هناك سلوكا تدريبييا مرتفعا وعدم اجتماعي قليل لدى المدربين ذوي الخبرة العالية بمستوى الكلية وتدريب الفرق.

### التعليق على الدراسات السابقة

1- من حيث العينة

أ- العمر الزمني للعينة اشتملت عينة الدراسات السابقة على (المدربين، لاعبين، مدرسين، طلبة جامعة).

ب- عدد أفراد العينة تراوحت في الدراسات السابقة ما بين (34-414)

2- الفترة الزمنية التي تمت بها الدراسات السابقة

تمت الدراسات السابقة في الفترة ما بين (1985م-2012م)

3- المنهج المستخدم في الدراسات السابقة

كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي لمناسبه لطبيعة الدراسات.

4- الأساليب الإحصائية

استخدمت أساليب إحصائية مختلفة ومناسبة لطبيعة كل دراسة والذي يعمل لتحقيق أهدافها.

5- الدراسات التي تناولت السمات والأنماط والسلوك القيادي لمدرسي التربية

الرياضية والمدربين (الكبيسي، 2010)، (شطناوي، 2008)، (الدباية، 2007)،

(جاسم، 2006)، (علي، 2003)، (Sraboan, 2001)، (ابدة، 1993)،

(Serpa, Pataco & Santos, 1991)، ودراسة (Dean, 1989).

6- الدراسات التي تناولت السمات الإدارية والقيادية لدى اللاعبين والمدربين على

الفرق الرياضية (اشتوي، 2012)، (بني هاني، 2007).

وقد استفاد الباحث من مراجعة الأدب التربوي المتضمن الدراسات السابقة مما

يلي:

1. الفهم الأعمق لمشكلة الدراسة.

2. استخدام المنهج العلمي المناسب

3. تحديد عينة الدراسة

4. استخدام المعالجات الإحصائية اللازمة

وحسب معرفة الباحث واطلاعه لم يجد أية دراسات تربوية ميدانية في الأردن تناولت السمات القيادية والإدارية لمدربي ألعاب القوى في الأردن، مما شجع الباحث على إجراء مثل هذه الدراسة، وذلك بالاستعانة بالمقياس الذي صممه (بني هاني، 2007)، نظراً للحاجة لمثل هذا النوع من الدراسات التي تساعد في تسليط الضوء على الشخصية القيادية لمدربي ألعاب القوى وعلى الدور القيادي والإداري لهذا المدرب.

**وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بأنها:**

- 1- من الدراسات القليلة جداً -على حد علم الباحث- التي تحاول التعرف إلى السمات القيادية والإدارية لمدربي ألعاب القوى في الأردن.
- 2- تعد الأولى من نوعها التي \_ على حد علم الباحث \_ التي تناولت متغير فئات (شباب- شابات- رجال- نساء) في دراسة واحدة.



## الفصل الثالث المنهجية والتصميم

### 1.3 منهج الدراسة:

استخدام الباحث المنهج الوصفي أسلوب الدراسات المسحية نظراً لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

### 2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع لاعبي أندية ألعاب القوى في الأردن المسجلين في سجلات الاتحاد الأردني لألعاب القوى لموسم (2012-2013)، والبالغ عددهم (659) لاعباً ولاعبة، وذلك حسب سجلات الاتحاد الأردني لألعاب القوى.

#### جدول (1)

##### توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العدد	الفئة
165	شباب
78	شابات
313	رجال
103	نساء
659	المجموع

### 3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة (170) لاعباً ولاعبة، شكلت ما نسبته (25.7%) من مجتمع الدراسة، والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة.

## جدول (2)

### توصيف أفراد عينة الدراسة (ن = 170)

العدد	الفئة
46	شباب
31	شابات
67	رجال
26	نساء
11	أقل من 5 سنوات
69	من 5-10 سنوات
17	أكثر من 10 سنوات
48	ثانوية عامة فما دون
17	دبلوم
32	جامعي
170	المجموع

### 4.3 أدوات الدراسة:

قام الباحث بإتباع الخطوات التالية لتحديد الأداة التي استخدمها لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبما يتلاءم وطبيعة الدراسة وعلى النحو التالي:

1- وفي ضوء الإطار المرجعي للدراسات والمراجع العلمية المتخصصة في موضوع السمات القيادية والإدارية، فقد قام الباحث باستخدام مقياس السمات القيادية والإدارية الذي أعده (بني هاني، 2007)، والذي يتكون من (65) فقرة تتوزع على أربعة محاور وهي: (الشخصي، المهني، الاجتماعي، العلمي)، بعد إجراء بعض التعديلات لتتلاءم وطبيعة الدراسة الحالية.

2- تم استخدام سلم تقدير ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات المقياس وفق الآتي:

موافق بدرجة مرتفعة جداً موافق بدرجة مرتفعة موافق بدرجة متوسطة موافق بدرجة قليلة موافق بدرجة قليلة جداً

1 2 3 4 5

## مقياس الحكم على الفقرات والبعد

مقياس الحكم على الفقرات وللمحاور من خلال المتوسطات الحسابية وفقاً للمعيار الذي استخدم من قبل (بني هاني، 2007) وعلى النحو الآتي:

الحكم	الفترة
قليلة	اقل من 2.80
متوسطة	من 2.80 - اقل من 3.20
فوق المتوسط	من 3.20 - اقل من 3.60
مرتفعة	من 3.60 - اقل من 4.00
مرتفعة جداً	4.00 فما فوق

## المعاملات العلمية لمقياس الدراسة

### دلالات صدق وثبات المقياس

#### أولاً: الصدق

في الدراسة الحالية تم التحقق من مؤشرات الصدق بطريقتين هما:  
أولاً: قام الباحث باستخدام مقياس السمات القيادية والإدارية الذي أعده (بني هاني، 2007)، من خلال عرضها على (20) محكماً من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التربية الرياضية بالجامعات الأردنية من ذوي الاختصاص والخبرة في موضوع الدراسة-ملحق (أ)- حيث طلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح عباراتها من حيث المضمون والصياغة، ومناسبة العبارة للمحور التي تدرج تحته، وكذلك إضافة أو حذف أية عبارات وإضافة أي اقتراحات أخرى يرونها مناسبة، حيث تم اعتماد نسبة 75% لمدى انسجام الفقرات التي تتفق مع آراء المحكمين.

ثانياً: تم التحقق من صدق المقياس باستخدام صدق البناء الداخلي، وذلك بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية بلغت (45) لاعبا ولعبة، تم اختيارهم عشوائياً من داخل مجتمع الدراسة وتم استبعادهم من عينة الدراسة، ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة التي يحصل عليها اللاعب على الفقرة ودرجته الكلية على البعد، والجدول (3) يبين ذلك.

### جدول (3)

#### صدق البناء الداخلي لمقياس السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى

معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
العلمي		الاجتماعي		المهني		الشخصي	
0.713**	1	0.785**	1	0.745**	1	0.689**	1
0.788**	2	0.814**	2	0.833**	2	0.716**	2
0.746**	3	0.763**	3	0.789**	3	0.760**	3
0.787**	4	0.742**	4	0.776**	4	0.745**	4
0.843**	5	0.737**	5	0.819**	5	0.748**	5
0.837**	6	0.767**	6	0.717**	6	0.770**	6
0.850**	7	0.814**	7	0.684**	7	0.782**	7
0.846**	8	0.853**	8	0.834**	8	0.841**	8
0.817**	9	0.846**	9	0.854**	9	0.759**	9
0.780**	10	0.821**	10	0.772**	10	0.747**	10
0.819**	11	0.857**	11	0.752**	11	0.770**	11
0.854**	12	0.788**	12	0.729**	12	0.750**	12
0.755**	13	0.824**	13	0.732**	13	0.785**	13
		0.791**	14	0.708**	14	0.809**	14
		0.659**	15	0.709**	15	0.736**	15
				0.756**	16		
				0.774**	17		
				0.793**	18		
				0.729**	19		
				0.691**	20		

\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

\*\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ )

يتبين من الجدول (3) بأنه تحقق للمقياس دلالات صدق بناء مناسبة.

## ثانياً: الثبات

قام (بني هاني، 2007) بإيجاد معاملات الثبات للمقياس على أداة الدراسة وفق معادلة كرونباخ ألفا حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.91)، وعلى طريقة تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه وبلغ معدل الثبات الكلي (83.6).  
وتم التحقق من ثبات المقياس للدراسة الحالية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي وذلك على العينة الاستطلاعية (ن=45) والجدول (4) يبين ذلك:

### جدول (4)

#### ثبات الاتساق الداخلي لمقياس السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى

معامل الثبات	المحور
0.94	الشخصي
0.96	المهني
0.96	الاجتماعي
0.95	العلمي
0.96	الكلي

يتبين من الجدول (4) بأنه تحقق للمقياس دلالات ثبات مناسبة عالية، تراوحت بين (0.94 - 0.96) للأبعاد، و (0.96) للكلي.

### 5.3 متغيرات الدراسة:

#### 1- المتغيرات المستقلة:

وتشمل ثلاث متغيرات:

- 1- الفئة: أربعة مستويات (شباب، شبابات، رجال، نساء)
- 2- سنوات اللعب: ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).
- 3- المؤهل العلمي: ثلاثة مستويات (ثانوية عامة فما دون، دبلوم، جامعي).

## 2- المتغير التابع:

السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن بمحاورها الأربعة: (الشخصي، المهني، الاجتماعي، العلمي)

### 6.3 المعالجة الإحصائية:

قام الباحث باستخدام برنامج آل (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة وهي كما يلي:

- 1- المتوسطات الحسابية.
- 2- والانحرافات المعيارية.
- 3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
- 4- اختبار شافيه للمقارنات البعدية.
- 5- معامل ارتباط بيرسون.
- 6- معادلة كرنوباخ ألفا.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

#### 1.4 عرض النتائج ومناقشتها

التساؤل الأول: ما أهم السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن من وجهة نظر اللاعبين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الدراسة والجدول (5) يبين ذلك:

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور وللمقياس ككل للسمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
الشخصي	4.45	0.51	1	مرتفعه جداً
المهني	4.39	0.53	2	مرتفعه جداً
الاجتماعي	4.38	0.56	3	مرتفعه جداً
العلمي	4.30	0.65	4	مرتفعه جداً
الكلي	4.38	0.52		مرتفعه جداً

يتضح من الجدول (5) أن جميع محاور السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن من وجهة نظر اللاعبين جاءت بدرجات مرتفعه جداً، حيث جاء المحور الشخصي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.45) وانحراف معياري بلغ (0.51)، في حين جاء المحور العلمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.30) وانحراف معياري بلغ (0.65)، أما على المقياس ككل فجاء بدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.38) وانحراف معياري بلغ (0.52)، وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة (الروسان، 2001) التي أشارت إلى أن مستوى السلوك القيادي قد جاء في المستوى العالي، في حين تختلف مع دراسة (اشتويوي، 2012) والتي أشارت إلى أن مستوى السلوك القيادي قد جاء في المستوى المتوسط.

كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات اللاعبين على فقرات كل محور من المحاور الأربعة كما يلي:  
**أولاً: المحور الشخصي:**

### جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على فقرات المحور الشخصي لسمات القيادة والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب ب	الدرجة
1	واثق من نفسه	4.72	0.57	1	مرتفعه جداً
2	صادق في تحقيق وعوده للاعبين.	4.46	0.70	6	مرتفعه جداً
3	لديه القدرة على اتخاذ القرار	4.51	0.69	3	مرتفعه جداً
4	ذكي في إدارة فريقه.	4.49	0.70	5	مرتفعه جداً
5	يتمتع بروح مرحة	4.42	0.76	8	مرتفعه جداً
6	يتمتع بحسن السلوك	4.38	0.74	11	مرتفعه جداً
7	يضبط نفسه في المواقف الحرجة	4.28	0.78	14	مرتفعه جداً
8	يعامل اللاعبون بعدالة.	4.39	0.81	10	مرتفعه جداً
9	موضوعي في اختيار اللاعبين.	4.36	0.77	12	مرتفعه جداً
10	يعتبر قدوة حسنة في أفعاله للاعبين	4.41	0.74	9	مرتفعه جداً
11	يملك دافعية ذاتية نحو العمل	4.35	0.69	13	مرتفعه جداً
12	يتمتع بمظهر لائق	4.39	0.75	10	مرتفعه جداً
13	ينصف بالمرونة في التعامل مع اللاعبين	4.43	0.74	7	مرتفعه جداً
14	جريء في مواجهة لاعبيه	4.50	0.72	4	مرتفعه جداً
15	مخلص في عمله.	4.58	0.71	2	مرتفعه جداً

يتبين من الجدول (6) بأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على " واثق من نفسه " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.72) وانحراف معياري (0.57)، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن المدرب يتسم بمجموعة من الصفات الحميدة والمحبة للاعبين، وذلك عن طريق الإعداد الجيد والتي اكتسبها من



خلال الدورات والمحاضرات والمشاركة في البطولات الداخلية والخارجية، وأيضاً تعامل المدرب مع عدد قليل من اللاعبين، الذي ينعكس بصورة ايجابية عليهم، ومن ثم احترامهم له ولقراراته، وكذلك إخلاص المدرب في عمله وامتلاكه القدرة على اتخاذ القرار، حيث أن اللاعب يكون ناجحاً ومبدعاً إذا شعر بأن مدربه واثق من نفسه وجريء في مواجهة لاعبيه، ويمتلك ذكاء في إدارة فريقه، فتتقن المدرب بنفسه عنصر أساسي لتعزيز الفوز ورفع الإنجاز لدى اللاعبين وتعزيز نظرتهم الايجابية نحوه.

في حين حلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على " يضبط نفسه في مواقف حرجة " في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي (4.28) وانحراف معياري (0.78).

ويعزو الباحث أن فعاليات ألعاب القوى هي فعاليات يتحدى اللاعب نفسه، ثم زملاءه في الفعالية، فتحطيم اللاعب لرقمه سواء أكان ذلك بالمسافة أو الزمن يعزز لدى المدرب نجاحه، وكذلك عدم وجود احتكاك بدني بين اللاعبين ونادراً ما يكون المدرب في مواقف محرجة، وكذلك أن فعاليات ألعاب القوى بحاجة إلى تركيز الانتباه وسرعة رد الفعل وخصوصاً في مسابقات العدو وباقي المسافات، لذا يحاول المدرب جاهداً ضبط النفس وخصوصاً أن فعاليات ألعاب القوى يكون الفوز بأجزاء من الثانية بالسنتيمتر، وكذلك عدم الاعتراض على قرارات الحكام يكون في أم الألعاب عكس الألعاب الرياضية الأخرى.

## ثانياً: المحور المهني:

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات اللاعبين على فقرات المحور المهني لـ  
السماة القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	لدية القدرة على التخطيط للعمل	4.58	0.66	1	مرتفعه جداً
2	يميل إلى التجديد في عمله	4.36	0.78	8	مرتفعه جداً
3	يطور نفسه مهنياً	4.43	0.73	5	مرتفعه جداً
4	يحاول توفير بيئة أفضل لتنفيذ تمارين الفريق	4.42	0.74	6	مرتفعه جداً
5	يتصف بالحكمة في معالجة المشكلات التي تواجهه	4.36	0.74	8	مرتفعه جداً
6	قادر على التكيف مع ضغوط العمل	4.31	0.78	12	مرتفعه جداً
7	عادل في توزيع الحوافز	4.26	0.87	14	مرتفعه جداً
8	يفسح المجال لجمهور اللاعبين الموهوبين	4.49	0.70	3	مرتفعه جداً
9	يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته.	4.45	0.70	4	مرتفعه جداً
10	يوثق القرارات التي يصدرها.	4.35	0.80	9	مرتفعه جداً
11	يسعى لتحقيق الأهداف ضمن الأولويات.	4.39	0.76	7	مرتفعه جداً
12	قادر على رقابة اللاعبين.	4.33	0.76	10	مرتفعه جداً
13	يحترم القوانين والأنظمة الرياضية في عمله	4.39	0.75	7	مرتفعه جداً
14	يسعى إلى تنمية الإخلاص لدى اللاعبين	4.36	0.75	8	مرتفعه جداً
15	يوزع الأعمال على اللاعبين حسب قدراتهم.	4.29	0.80	13	مرتفعه جداً
16	يتصف بالجدية في إعطاء التوجيهات للاعبين	4.35	0.76	9	مرتفعه جداً
17	يتصف بالقدرة على التنظيم	4.39	0.84	7	مرتفعه جداً
18	قادر على إبراز مزايا اللاعبين.	4.39	0.74	7	مرتفعه جداً
19	يشرك اللاعبين في اتخاذ القرار	4.32	0.88	11	مرتفعه جداً
20	تتوفر لديه الخبرة الكافية في مجال التدريب	4.53	0.76	2	مرتفعه جداً

يتضح من الجدول (7) بأن الفقرة رقم (1) والتي تنص على لدية القدرة على التخطيط للعمل " قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي

(4.58) وانحراف معياري (0.66)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن اتحاد ألعاب القوى يقوم بإعداد المدربين إعداداً جيداً، من خلال عقد دورات وورشات وندوات تدريبية لكافة مدربي ألعاب القوى لديه، ومن ثم يمتلك المدربون القدرة على التخطيط للعمل، مما اكتسبه من خبرات ومعرفة جيدة بكيفية التخطيط من خلال الدورات والورشات التدريبية، وكذلك يعزز ذلك امتلاكه الخبرة الكافية في مجال التدريب، حيث يحظى مدربو ألعاب القوى في الأردن بفرصة المشاركة في الدورات التدريبية الخارجية، والعديد منهم لديه شهادة محاضر دولي وإقليمي على مستوى المكتب الإقليمي للاتحاد العربي، وكل ذلك يسهم بظهور لاعبين موهوبين وإمكانية المدرب على إبراز مزايا لاعبيه، لما يتصفه المدرب من قدره على التنظيم الجيد لعمله وسعيه الدؤوب لتحقيق أهدافه وما ينقله من احترام لقوانين وتعليمات في عمله.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة سراييون (Sriboon, 2001) ودراسة سيربا وبانكو وسانتوس (Serpa, Pataco & Santos, 1991) واللتين أظهرتا أن سلوك المدرب يرتكز على التدريب والتعليمات؛ أي في الجانب المهني، حيث جاء الجانب المهني متقدماً في المرتبة الثانية في هذه الدراسة.

في حين حلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على موضوعي في توزيع الحوافز " في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري (0.87)، ويعزو الباحث بأن المدرب كان عادلاً في توزيع الحوافز، إلى أن الاتحاد الأردني لألعاب القوى يقدم حوافز عند تحطيم الأرقام الأردنية لجميع الفئات، وكذلك يكون هناك تكريم في نهاية الموسم لجميع الأندية وحسب الترتيب العام في المسابقات التي ينظمها الاتحاد، وكذلك يقوم الاتحاد الأردني بدعم اللاعبين المشاركين في البطولات المحلية والإقليمية والدولية والاولمبية وعند، إحراز الميداليات يقوم بتقديم الدعم المادي، ومن ثم يكون موضوعيا في توزيع الحوافز؛ لأن فعاليات أم الألعاب هي فعاليات فردية يتنافس اللاعب مع نفسه.

### ثالثاً: المحور الاجتماعي:

#### جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات اللاعبين على فقرات المحور الاجتماعي  
للسمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170):

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يثق بلاعبيه	4.52	0.74	1	مرتفعة جداً
2	يؤثر بصورة ايجابية في اللاعبين	4.42	0.71	4	مرتفعة جداً
3	يساوي بين اللاعبين	4.34	0.79	10	مرتفعة جداً
4	يراعي العادات والتقاليد الاجتماعية	4.29	0.82	12	مرتفعة جداً
5	يهتم بالمناسبات الدينية المختلفة	4.25	0.82	13	مرتفعة جداً
6	يهتم بالمناسبات الوطنية المختلفة	4.32	0.74	11	مرتفعة جداً
7	يخلق روح التنافس بين اللاعبين	4.43	0.76	3	مرتفعة جداً
8	يهتم برفع الروح المعنوية للاعبين.	4.38	0.78	7	مرتفعة جداً
9	يحسن الإصغاء للاعبين	4.41	0.77	5	مرتفعة جداً
10	يساهم في حل مشكلات اللاعبين	4.39	0.76	6	مرتفعة جداً
11	يتعامل مع اللاعبين باحترام وتقدير.	4.41	0.73	5	مرتفعة جداً
12	يهتم بتطوير العلاقات الاجتماعية مع اللاعبين.	4.37	0.79	8	مرتفعة جداً
13	ينمي روح الفريق عند اللاعبين	4.39	0.75	6	مرتفعة جداً
14	يعزز علاقة الصداقة والمحبة مع لاعبيه	4.35	0.70	9	مرتفعة جداً
15	يحافظ على أسرار لاعبيه	4.49	0.75	2	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (8) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "يثق بلاعبيه" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.52) وانحراف معياري بلغ (0.74)، ويعزو الباحث أن فعاليات ألعاب القوى تختلف عن باقي الألعاب الرياضية، ذلك قد يعود إلى أن نوعية العلاقة بين اللاعبين والمدرّب عالية جداً وأسرية إلى حد ما، وذلك بسبب تعامل المدرّب مع عدد قليل من اللاعبين بحيث يجعل المدرّب أكثر قرب من اللاعب، وبذلك تزيد الثقة به وخاصة أن المدرّب

يكون مخزن أسرار الأخرى، حيث يكون لكل لاعب برنامج خاص به كلاً حسب رقمه، سواء أكان زمن أو مسافة وكذلك للاحتكاك العال بين المدرب واللاعب في التدريب والمنافسات والمعسكرات والبطولات الداخلية والخارجية يكون هناك ثقة عند المدرب بلاعبه.

في حين جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على " يهتم بالمناسبات الدينية المختلفة" في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعه جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.25) وانحراف معياري بلغ (0.82)، ويعزو الباحث ذلك أن المناسبات عند المسلمين واحدة، وأن المدربين واللاعبين من نفس الديانة ونفس العادات والتقاليد، كل ذلك يؤثر أحياناً على سير التدريب، ففي أعياد المسلمين وفي فترة شهر رمضان المبارك يكون هناك طقوس خاصة عند المسلمين يلتزم بها كل من المدرب واللاعب، وغالباً ما يراعي المدرب في هذه المناسبات ظروف اللاعبين.

## رابعاً: المحور العلمي

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات اللاعبين على فقرات المحور العلمي  
للسمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن (ن=170)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	لديه المعرفة العلمية المتخصصة في عمله	4.37	0.77	1	مرتفعة جداً
2	يتابع كل ما هو جديد في مجال عمله.	4.33	0.78	4	مرتفعة جداً
3	يوظف العلوم النظرية في عمله.	4.25	0.78	10	مرتفعة جداً
4	يتمتع بثقافة علمية واسعة	4.31	0.76	6	مرتفعة جداً
5	يواكب التطور التكنولوجي المرتبط باللعبة	4.27	0.87	9	مرتفعة جداً
6	نظراته شمولية اتجاه عمله.	4.31	0.82	6	مرتفعة جداً
7	قادر على جمع المعلومات لتنفيذ الأهداف	4.32	0.81	5	مرتفعة جداً
8	يحلل تجارب الآخرين للاستفادة منها.	4.22	0.86	11	مرتفعة جداً
9	يحضر الدورات العلمية ذات العلاقة باللعبة	4.28	0.84	8	مرتفعة جداً
10	يتابع التعديلات الحديثة على قانون اللعبة	4.36	0.83	3	مرتفعة جداً
11	يطلع على الخبرات الإدارية في العمل الرياضي.	4.29	0.88	7	مرتفعة جداً
12	يحسن استخدام الحديث في علم التدريب	4.25	0.82	10	مرتفعة جداً
13	يضع برامجه التدريبية وفق أسس علمية	4.36	0.95	2	مرتفعة جداً

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على "لديه المعرفة العلمية المتخصصة في عمله" قد جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.77)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "قادر على جمع المعلومات لتنفيذ الأهداف" في المرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة جداً وبمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري بلغ (0.86).

ويعزي الباحث ذلك أن الاتحاد الأردني لألعاب القوى في الأردن يقوم بإعداد المدربين إعداداً جيداً، وإكسابهم المعرفة العلمية والعملية من خلال كثافة البطولات

سواء على مستوى الأندية والبطولات المفتوحة أو الخارجية، مما يجعل المدرب على اطلاع كاف في كل ما يطرأ على اللعبة من تغيرات علمية وتدريبية وإدارية، وكذلك أن غالبية المدربين المصنفين يحملون الشهادة الجامعية في تخصص التربية الرياضية، ويسعون دوماً إلى مواكبة التطوير العلمي والفني في اللعبة، وكذلك متابعة كل ما هو جديد، وخاصة التعديلات المرتبطة في قوانين اللعبة، لأن عملية الإنجاز والتدريب تحتاج إلى أن يمتلك المدرب القدرة على وضع خطته وبرامجه وفق أسس علمية، ومن ثم تزداد درجة معارفه وثقافته وتخصصه في مجال عمله كمدرب.

**التساؤل الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  في السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير الفئة؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية للمدربين العاملين في مجال ألعاب القوى بالأردن حسب الفئة والجدول (10) يبين ذلك:

## جدول(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية للمدربين حسب الفئة(ن=170)

الفئة	الشخصي	المهني	الاجتماعي	العلمي	الكلبي
المتوسط الحسابي	4.45	4.40	4.42	4.29	4.39
العدد	67	67	67	67	67
الانحراف المعياري	0.61	0.62	0.64	0.75	0.62
المتوسط الحسابي	4.15	4.10	4.10	4.02	4.09
العدد	26	26	26	26	26
الانحراف المعياري	0.47	0.50	0.61	0.63	0.47
المتوسط الحسابي	4.49	4.43	4.33	4.28	4.39
العدد	31	31	31	31	31
الانحراف المعياري	0.26	0.34	0.43	0.54	0.35
المتوسط الحسابي	4.57	4.50	4.54	4.49	4.52
العدد	46	46	46	46	46
الانحراف المعياري	0.44	0.47	0.42	0.50	0.40

يتضح من الجدول(10) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير الفئة، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول(11) يبين ذلك:



## جدول(11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين  
من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير الفئة (ن=170)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
		1.042	3	3.13	بين المجموعات	
0.006	4.236*	0.25	166	40.84	داخل المجموعات (الخطأ)	الشخصي
			169	43.96	الكلي	
		0.93	3	2.80	بين المجموعات	
0.190	3.419	0.27	166	45.31	داخل المجموعات (الخطأ)	المهني
			169	48.11	الكلي	
		1.135	3	3.40	بين المجموعات	
0.120	3.745	0.30	166	50.29	داخل المجموعات (الخطأ)	الاجتماعي
			169	53.70	الكلي	
		1.198	3	3.59	بين المجموعات	
0.340	2.948	0.41	166	67.44	داخل المجموعات (الخطأ)	العملي
			169	71.03	الكلي	
		1.041	3	3.12	بين المجموعات	
0.080	4.093	0.25	166	42.21	داخل المجموعات (الخطأ)	الكلي
			169	45.33	الكلي	

\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول(11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متغير الفئة على البعد الشخصي حيث بلغت قيمة ف المحسوبة (4.236) ومستوى الدلالة (0.006) بينما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على بقية الأبعاد.

وللتعرف على اتجاه الفروق في متغير الفئة على البعد الشخصي تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول(12) يبين ذلك:

## جدول (12)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق لمتغير الفئة في السمات القيادية والإدارية للمدربين (ن=170)

البعد	الفئة (أ)	الفئة (ب)	متوسط الفروق	الدلالة
الشخصي		نساء	.30658	0.710
	رجال	شابات	-.03974	0.987
		شباب	-.11828	0.671
		شابات	-.34632	0.079
	نساء	شباب	-.42486*	0.008
	شابات	شباب	-.07854	0.926

\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (12) بأن الفروق ظهرت بين فئة النساء وفئة الشباب في السمات القيادية والإدارية للمدربين في البعد الشخصي جاءت لصالح فئة الشباب. ويعزو الباحث ذلك أن فئة الشباب دوماً يعدون مدربيهم قدوة حسنة لهم، ومن ثم فإن ذلك يعزز من العلاقات الشخصية بين المدربين ولاعبهم الشباب؛ لأن ذلك يساعد المدربين على تحفيزهم للاستمرارية في المشاركة والتدريب وتشجيعهم من أجل الانضمام لصفوف المنتخبات الوطنية، لما لذلك من مردود مادي ومعنوي على فئة الشباب، وكذلك العلاقات المستمرة بين اللاعبين وهم ناشئون واستمرارهم لفئة الشباب مع المدرب.

بينما فئة النساء فإن طبيعة العلاقة التي تحكم المدرب فيهما تكون مهنية بصورة كبيرة، وخاصة أن طبيعة العادات والتقاليد في مجتمعنا تحد من وجود علاقات شخصية بين المدربين ولاعباتهم النساء على عكس ما هو الحال عند فئة الشباب.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (شطناوي، 2008) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية على الأنماط القيادية لمدربي الألعاب الجماعية تبعاً لمتغير الجنس.

التساؤل الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  في السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير سنوات اللعب؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن حسب عدد سنوات اللعب والجدول (13) يبين ذلك:

### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية للمدربين حسب متغير سنوات اللعب (ن=170)

سنوات اللعب	الشخصي	المهني	الاجتماعي	العلمي	الكلّي
أقل من 5 سنوات	4.25	4.13	4.14	4.05	4.14
	العدد	19	19	19	19
5-10 سنوات	4.39	4.34	4.33	4.28	4.33
	العدد	88	88	88	88
أكثر من 10 سنوات	4.59	4.53	4.54	4.41	4.52
	العدد	63	63	63	63
	الانحراف المعياري	0.39	0.46	0.46	0.44

يتضح من الجدول (13) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير سنوات اللعب، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (14) يبين ذلك:

## جدول(14)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير سنوات اللعب (ن=170)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
		1.180	2	2.361	بين المجموعات	
0.010	4.738*	0.249	167	41.600	داخل المجموعات (الخطأ)	الشخصي
			169	43.961	الكلي	
		1.328	2	2.657	بين المجموعات	
0.009	4.881*	0.272	167	45.451	داخل المجموعات (الخطأ)	المهني
			169	48.108	الكلي	
		1.482	2	2.963	بين المجموعات	
0.009	4.877*	0.304	167	50.733	داخل المجموعات (الخطأ)	الاجتماعي
			169	53.696	الكلي	
		1.019	2	2.038	بين المجموعات	
0.088	2.467	0.413	167	68.994	داخل المجموعات (الخطأ)	العلمي
			169	71.033	الكلي	
		1.232	2	2.463	بين المجموعات	
0.009	4.798*	0.257	167	42.869	داخل المجموعات (الخطأ)	الكلي
			169	45.332	الكلي	

\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول(14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في البعد (العلمي) تعزى لمتغير سنوات اللعب، حيث كانت قيمة (ت) = (2.467)، في حين يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الكلي والأبعاد (الشخصي، المهني، الاجتماعي) تعزى لمتغير سنوات اللعب، حيث بلغت قيمة (ف) للبعد الكلي = (4.798)، وللأبعاد (4.738)، (4.881، 4.877) على التوالي، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول(15) يبين ذلك:

## جدول(15)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير عدد سنوات اللعب (ن=170)

البعد	سنوات (أ)	سنوات (ب)	فروق المتوسطات	الدلالة
الشخصي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	-4.1	0.542
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	*-0.34275	0.034
	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.20275	0.051
المهني	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	-0.21160	0.279
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	*-0.39620	0.016
	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.18460	0.104
الاجتماعي	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	-0.19119	0.393
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	*-0.40284	0.022
	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.21165	0.070
الكلية	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	-0.19203	0.328
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	*-0.37607	0.020
	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-0.18404	0.092

\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول(15) بأن هناك فروقا دالة إحصائياً بين فئة سنوات اللعب (أقل من 5 سنوات) وفئة (أكثر من 10 سنوات) ولصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) وعلى أبعاد (الشخصي، الاجتماعي، المهني، العلمي)، وتشير هذه النتيجة إلى دور الخبرة في الحكم على سمات المدرب، وعدم وجود فروق بين باقي الفئات.

ويعزو الباحث ذلك يعود إلى الخبرة الطويلة للاعبين ساعدتهم على الحكم على سمات مدربيهم، نتيجة لمعرفتهم بالسمات القيادية والإدارية وبأساليب التدريب المختلفة التي على المدربين امتلاكها من خلال تعاملهم مع العديد من المدربين خلال مشاركاتهم الرياضية الطويلة، والتي ساهمت في تحقيق النتائج والإنجازات، وكذلك مشاركتهم في المعسكرات والمنافسات الداخلية والخارجية ساعد اللاعبين ذوي الخبرة الطويلة في الحكم على السمات القيادية والإدارية لمدربيهم، بينما اللاعبون أصحاب

الخبرة أقل من 5 سنوات، فهم ما زالوا في بداية حياتهم الرياضية، وربما مروراً في تجربة مع مدرب واحد فقط، ومن ثم قدرتهم على الحكم على ما يجب أن يمتلك المدرب من سمات أقل بكثير من أصحاب الخبرة العالية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (اشتيوي، 2012) والتي أشارت إلى وجود فروق في السمات الإدارية ولصالح ذوي الخبرة الأعلى، في حين تختلف مع دراسة (بني هاني، 2007) والتي عزت الفروق إلى ذوي الخبرة (5-10 سنوات).

**التساؤل الرابع: هل هناك فروق في ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي؟**

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية لمدربي نادي ألعاب القوى بالأردن حسب متغير المؤهل العلمي والجدول (16) يبين ذلك:

#### جدول (16)

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اللاعبين على كل محور من محاور السمات القيادية والإدارية للمدربين حسب المستوى العلمي (ن=170)**

المؤهل العلمي	الشخصي	المهني	الاجتماعي	العلمي	الكلي
ثانوية عامة فما دون	4.30	4.24	4.26	4.20	4.25
العدد	47	47	47	47	47
الانحراف المعياري	0.50	0.53	0.54	0.67	0.50
المتوسط الحسابي	4.31	4.14	4.10	3.98	4.13
العدد	22	22	22	22	22
الانحراف المعياري	0.39	0.39	0.53	0.49	0.33
المتوسط الحسابي	4.54	4.51	4.50	4.42	4.49
العدد	101	101	101	101	101
الانحراف المعياري	0.52	0.53	0.55	0.64	0.53

يتضح من الجدول (16) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى بالأردن من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المستوى العلمي، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (17) يبين ذلك:

### جدول (17)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعاً لمتغير المستوى العلمي (ن=170)

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الشخصي	بين المجموعات	2.337	2	1.168	4.688	*0.010
	داخل المجموعات (الخطأ)	41.624	167	0.249		
	الكلية	43.961	169			
المهني	بين المجموعات	3.900	2	1.950	7.367	*0.001
	داخل المجموعات (الخطأ)	44.207	167	0.265		
	الكلية	48.108	169			
الاجتماعي	بين المجموعات	4.008	2	2.004	6.735	*0.002
	داخل المجموعات (الخطأ)	49.688	167	0.298		
	الكلية	53.696	169			
العلمي	بين المجموعات	4.225	2	2.112	5.281	*0.006
	داخل المجموعات (الخطأ)	66.808	167	0.400		
	الكلية	71.033	169			
الكلية	بين المجموعات	3.471	2	1.735	6.923	*0.001
	داخل المجموعات (الخطأ)	41.861	167	0.251		
	الكلية	45.332	169			

\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في الكلي والأبعاد (الشخصي، المهني، الاجتماعي، العلمي) تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (ف) للكلية = (6.923)، وللأبعاد (4.688)،

7.367، 6.735، 5.281) على التوالي، ولمعرفة لصالح من تعود الفروق تم استخدام اختبار شافيه للمقارنات البعدية، والجدول (18) يبين ذلك:

### جدول (18)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية لاتجاه الفروق في السمات القيادية والإدارية للمدربين من وجهة نظر اللاعبين تبعا لمتغير المستوى العلمي (ن=170)

البعد	مستوى (أ)	مستوى (ب)	فروق المتوسطات	الدلالة
الشخصي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	-0.01728	0.991
		جامعي	*-0.24404	0.024
	دبلوم	جامعي	-0.22676	0.158
المهني	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	.10619	0.727
		جامعي	*-0.26784	0.014
	دبلوم	جامعي	*-0.37403	0.010
الاجتماعي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	.15371	0.553
		جامعي	*-0.24953	0.037
	دبلوم	جامعي	*-0.40324	0.008
العملي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	.22906	0.376
		جامعي	-0.21659	0.156
	دبلوم	جامعي	*-0.44565	0.013
الكلية	ثانوية عامة فما دون	دبلوم	.11792	0.661
		جامعي	*-0.24450	0.024
	دبلوم	جامعي	*-0.36242	0.010

\* تعني دالة عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )

يتضح من الجدول (18) بان هنالك فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين فئة (ثانوية عامة فما دون) وفئة (الجامعي) ولصالح فئة الجامعي على جميع أبعاد الدراسة باستثناء البعد العلمي.



وكذلك وجود فروق بين فئة (الدبلوم) وفئة (الجامعي) ولصالح فئة (الجامعي) على جميع أبعاد الدراسة.

وعدم وجود فروق بين فئة (الثانوية العامة فما دون) وفئة (الدبلوم). ويعزو الباحث ذلك أن من اللاعبين الذين يحملون مؤهلات جامعية، قد اطلعوا على العديد من المراجع العلمية خلال الدراسة والتي تبين خصائص وسمات القائد الناجح، وأيضاً مواكبتهم كل ما هو جديد في السمات الإدارية والقيادية للمدربين، ساهم بشكل كبير في قدرتهم على الحكم على سمات مدربيهم، بينما لا تتوفر هذه الخبرات للاعبين في مستوى ثانوية عامة فما دون أو دبلوم، بسبب قلة اطلاعهم وخبرتهم ودرائتهم بالسمات والصفات القيادية والإدارية التي يمتلكها المدربون، وعدم تلقيهم محاضرات ترتبط بالمدرّب الرياضي خصائصه وسماته، وكذلك فإن غالبية الدورات التدريبية من يكون حامل درجة البكالوريوس سواء في الأردن أو في المكتب الإقليمي في القاهرة..

وتتفق هذه النتيجة ما خلصت إليه دراسة (بني هاني، 2007)، من أن الفروق تعود لصالح المؤهل الجامعي، وتتفق أيضاً مع نتيجة دراسة (اشتوي، 2012) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي عند متغير فئة ثانوية عامة فما دون، وتختلف معها عند متغير فئة الدبلوم.

#### 2.4 التوصيات

- في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن التوصية بما يلي:
- 1- تناول الخبرات بين المدربين المؤهلين علمياً لفئة الجامعي وما دون.
  - 2- الاسترشاد بأهمية السمات القيادية والإدارية للمدربين عند التخطيط للدراسات التدريبية ووضعها في محتوى برامج تطوير المدربين في مجال ألعاب القوى.
  - 3- إجراء دراسات مشابهة على مدربي الألعاب الرياضية المختلفة وربط سماتهم القيادية والإدارية بجوانب أخرى كالإنجاز الرياضي.

## المراجع

أ. المراجع باللغة العربية:

إبراهيم، مروان، (2000). الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية. الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر.

إبراهيم، مروان، (2002). إدارة البطولات والمنافسات الرياضية. عمان: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع.

إبراهيم، يحيى عبد الحميد، (2001). التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل. القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.

أبو حليلة، فائق حسني، (2004). الحديث في الإدارة الرياضية. الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

الاتحاد الأردني لألعاب القوى، (2013). التطور التاريخي لألعاب القوى في الأردن. عمان، الأردن.

اشتوي، ثابت (2012). السمات الإدارية لدى لاعبي أندية الدرجة الممتازة للألعاب الجماعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين، مج20، ع2، ص521-547.

الأعرجي، عاصم، (1995)، دراسات معاصرة في التطوير الإداري. القاهرة: دار الفكر العربي.

بني هاني، "زين ألعابدين" محمد، (2007). علاقة السمات القيادية والإدارية للمدربين بالتماسك الجماعي لدى لاعبي كرة إيد في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

تشمابمان، بات هام ألوود، (2001). تعلم القيادة. ترجمة مفيد ناجي عودة، الرياض: دار المعرفة للتنمية البشرية.

جاسم، حمزة (2007). السلوك القيادي وعلاقته بالرضا عن العمل لدى مدرسي التربية الرياضية في مركز مدينة الموصل. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، مج13، ص1-23.

جرجس، ايزيس سامي، (1986)، دراسة السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة وعلاقته بالإنتاج الرياضي للفريق. المؤتمر الأول 12-13/4/1986، كلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية، جامعة حلوان.

الجزازي، سليم، (1987)، التعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزقازيق، مصر.

جعلوك، محمد علي (1999). القادة... هل يولدون؟ أم يصنعون. بيروت: دار الكتاب الجامعية.

الحاوي، يحيى السيد (2002). المدرب الرياضي بين الأسلوب التقليدي والتقنية الحديثة في مجال التدريب. ط1، القاهرة: المركز العربي للكتاب والنشر.

حريم، حسن، (2003). إدارة المنظمات. منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر.

حريم، حسين، (2006). مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة). الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسام الدين، طلحة، ومطر، عدله عيسى، (1997). مقدمة في الإدارة الرياضية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

حسن. زكي محمد، (1997). المدرب الرياضي أسس العمل في مهنة التدريب. الإسكندرية، منشأة المعارف.

حماد، مفتي إبراهيم، (1999). تطبيقات الإدارة الرياضية، الطبعة الأولى. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

حمادات، محمد حسن (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

خالد، نغم، وآخرون، (2004). دراسة فاعلية السلوك القيادي لدى مدربي الألعاب الرياضية في جامعة الموصل. *مجلة التربية الرياضية، الموصل، مج3، ع1، ص20-55*.

الخشروم، محمد مصطفى، وموسى، نبيل محمد (1999). *إدارة الأعمال: المبادئ والمهارات والوظائف*. الرياض: مكتبة الشقري.

الدبايية، إبراهيم، وخطاطبة، معتصم، والشعلان معن (2007). الأنماط القيادية السائدة لدى مدرسين التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء الفرق المدرسية. *مجلة الإسكندرية، نظريات وتطبيقات، كلية التربية الرياضية، مصر، ص119-156*.

درويش وحسانين، كمال ومحمد حسن، (2004). *موسوعة إدارة الرياضة في مطلع القرن الجديد*. مصر، القاهرة: دار الفكر العربي.

ديسلر، جاري (1991). *أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة*. الرياض: دار المريخ للنشر.

روبير، باييز، (1992)، *الدليل العلمي للقيادات الإدارية*. ترجمة تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات، الرباط، المغرب.

الروسان، محمد، (2001)، *السلوك القيادي وعلاقته بالقدرة على التفكير الابتكاري لدى طلبة كلية التربية الرياضية في الجامعة الأردنية*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الزعبي، احمد محمد (2001). *أسس علم النفس الاجتماعي*. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1994)، *المفاهيم الإدارية والقيادية الحديثة*. الأردن، عمان: مركز الكتب الأردني.

الشافعي، حسن احمد، وبخارى، عبد اللطيف إبراهيم (2007). المداخل في إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي في التربية البدنية والرياضية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.

شطناوي، معنصم محمود (2008). الأنماط القيادية السائدة لدى مدربي الألعاب الجماعية من وجهة نظر اللاعبين. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج24، ع2، ص77-94.

الشيخو، خالد فيصل (1997). السمات الشخصية لمدربي المنتخبات الوطنية العراقية وعلاقتها بنمط القيادة في إنجاز القرار. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

عبد الفتاح، محمد، (1990). الإدارة العامة. الإسكندرية: المكتبة الإدارية.

عبد الوهاب، علي محمد (1982)، مقدمة في الإدارة. السعودية: معهد الإدارة العامة.

عبدالمقصود، السيد، (1995). توجيه وتعديل مسار مستوى الإنجاز. القاهرة: مكتبة الخنساء.

العلاق، بشير (2010). القيادة الإدارية. عمان: دار إليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

علاوي، محمد حسن، (1998). سيكولوجية القيادة الرياضية. الطبعة الأولى، القاهرة: مركز الكتاب للنشر.

علاوي، محمد حسن، (2002). سيكولوجية التدريب الرياضي. الطبعة الأولى، القاهرة: دار الفكر العربي.

علاوي؛ محمد حسن (2005) سيكولوجية القيادة الرياضية. ط2: دار الكتاب والنشر، القاهرة.

علي، محمد فوزي،(2003). السلوك القيادي للمدربين وعلاقته بتماسك الفريق ودافعية الإنجاز لدى لاعبي الفرق الرياضية بالجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ألبينا، ألبينا، مصر.

عليوة، السيد، (2001)، تنمية المهارات القادية للمدربين الجدد. دار السماح، القاهرة، مصر.

العمامرة، علي (2001). ألعاب القوى الأردنية تطور وأرقام. عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

عويس، خير الدين علي، والهلالى، عصام (1997). علم الاجتماع الرياضي. القاهرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

القيروتي، محمد قاسم، (1999). المفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان دار الشروق.

الكبيسي، يوسف منصور(2010). السلوك القيادي لمدربي الكرة الطائرة في الجامعات العراقية. مجلة الثقافة الرياضية، الموصل، مج2، ع2، ص1-24.

الكردي، عصمت درويش، (1993)، دراسة تحليلية لسلوك القيادي لمدربي كرة الطاولة في الأردن وعلاقته بالإنجاز الرياضي لفرق الأندية. الجزء الأول، عمادة البحث العلمي، عمان، ص 167 - 190.

كلاده، ظاهر محمود (2002). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

كنعان، نواف(1999). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

كوكس وهوفر، (1998). القيادة في الأزمات. ترجمة هاني خلجة وريم سرطاوي، ط1، نيويورك: بيت الأفكار الدولية.

كوهين، وليام. أ، (2001). فن القيادة. ترجمة مكتبة ابن جرير، الرياض: مكتبة جرير.

- ماهر، احمد، (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- محمد، موفق(2001)، الإدارة: المبادئ والنظريات والوظائف. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مختار، حنفي محمود (2001)، المدير الفني لكرة القدم. القاهرة: مركز الكتاب للنشر.
- المساد، محمود، (2003). الإدارة الفاعلة. لبنان: مكتبة بيروت.
- المغربي، كامل وآخرون (1995). أساسيات في الإدارة. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مفتي، إبراهيم حماد (1996). التدريب الرياضي للجنسين من الطفولة إلى المراهقة. ط1، القاهرة: دار الفكر العربي.
- نشوان، يعقوب حسين، (2002). السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي. الطبعة الثانية، عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- الوديان، محمود، والعنوم، نبيل، (2005). السلوك القيادي لدى مدربي الكرة الطائرة للاتحاد الرياضي للجامعات الأردنية وأثره على الإنجاز الرياضي. مجلة أسبوط، العدد العشرون، الجزء الثالث، ص 430-435، كلية التربية الرياضية، جامعة أسبوط، مصر..

ب. المراجع الأجنبية:

- Benit, douclas, A. (1992). **The relationship between principals leadership style and teacher job satisfaction**. DAI.A.53/03, P.668.
- Daft Richard (1991), Management, 2<sup>nd</sup> ed., **The Dryden press**, New York, p. 5.
- Dean, L, (1989). **The relationship between coaches leadership style, strategy and organizational culture on success**, Dissertation Abstract International, 50 97.
- Hightower, Jennifer V.(2000, August). **Coaching Leadership behaviors and team cohesion in woman's intercollegiate athletic teams**, Unpublished doctoral dissertation, University of Houston.
- Huang. Jen-Men,(2003). **The effects of perceived coach leadership behavior upon team cohesion and performance for Taiwanese college basketball teams**. Unpublished doctoral dissertation, United States sport Academy, Daphne, Alabama.
- Ivanceich John M, James H. **Donnelly, Jr., and James L, Gibson** (1989), **Management: principles and Function**, 4<sup>th</sup> ed. Homewood, Bostors: Mass: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen and Coutler, Mary(1999), **Management**, 6<sup>th</sup> ed, upper **saddle River**, N.J:Prentice-Hall.
- Rosenberg. Jeffrey.(1988). **An Exploratory Study of coaching Leadership Styles on Team Climate, Achievement Motivation, and Performance in Woman Gymnastics**. DAI-A49/09.p.2581
- Serpa,S,Pataco, V., and Santos, F. (1991). Leadership patterns in handball international competition. **International Journal of Sport Psychology**,22,78-89
- Spinner, Ellenmay, (1987), The relationship between selected prescribed leadership behavior variable and self\_ reported Measures of coaching leadership behavior, **Dissertation Abstract International**. Vol 48. No7
- Sriboon, n. (2001). **Coach Leadership behaviors, team cohesion, and athlete satisfaction in relation to the performance of athletes in the 1999 Rajabhat Games**. Unpublished doctoral dissertation, The Florida State University, Tallahassee.
- Tonsing, T.M., Warners A.L., & Felts, D.L.,(2003) The Predictability of coaching efficacy on team efficacy and player efficacy in Volleyball, **journal of sport Behavior**, 26, 396-408.



ملحق (أ)  
أداة الدراسة بالصورة الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

كلية التربية الرياضية

حضرة الأستاذ الدكتور: \_\_\_\_\_ المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

تشكل هذه الاستبانة جزءاً من دراسة يقوم بها الباحث للحصول على درجة الماجستير في تخصص التربية الرياضية من جامعة مؤتة، والدراسة بعنوان: " السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن".

ولأغراض هذه الدراسة قام الباحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بالموضوع، وقام باستخدام استبانته بني هاني (2007) وتكونت الإجابة على فقرات الاستبانة وفقاً

لمقياس ليكرت الخماسي (Likert's Scale)

موافق بدرجة قليلة جداً	موافق بدرجة قليلة	موافق بدرجة متوسطة	درجة موافق مرتفعة	موافق بدرجة مرتفعة جداً
1	2	3	4	5

وبما إنكم المختصون والمهتمون في هذا المجال، يسر الباحث أن يضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستبانة في صورتها الأولى راجياً من حضرتكم التكرم بتحكيماها من حيث وضوح عباراتها، ومناسبة العبارة للمحور التي تندرج تحته، وكذلك إضافة أو حذف أية عبارات وإضافة أي اقتراحات أخرى ترونها مناسبة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث

معلومات شخصية

1. الجامعة:..... محمد مخلد الليمون
2. الرتبة الأكاديمية.....
3. التخصص العلمي.....

المحور الأول: المحور الشخصي:

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل
1.	واثق من نفسه.			
2.	صادق في تحقيق وعوده للاعبين.			
3.	لديه القدرة على اتخاذ القرار			
4.	ذكي في إدارة فريقه.			
5.	يتمتع بروح مرحة			
6.	يتمتع بحسن السلوك			
7.	يضبط نفسه في المواقف الحرجة.			
8.	يعامل اللاعبين بعدالة.			
9.	موضوعي في اختيار اللاعبين.			
10.	يعتبر قدوة حسنة في أفعاله للاعبين			
11.	يمتلك دافعية ذاتية نحو العمل			
12.	يتمتع بمظهر لائق			
13.	يتصف بالمرونة في التعامل مع اللاعبين			
14.	جريء في مواجهة لاعبيه			
15.	مخلص في عمله.			
16.	لديه الرغبة في إتقان العمل			

أية ملاحظات أخرى

.....

.....

.....

.....

المحور الثاني: المحور المهني:

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل
1.	لديه القدرة على التخطيط للعمل.			
2.	يميل إلى التجديد في عمله			
3.	يطور نفسه مهنيا			
4.	يحاول توفير بيئة أفضل لتنفيذ تمارين الفريق			
5.	يتصف بالحكمة في معالجة المشكلات التي تواجهه			
6.	قادر على التكيف مع ضغوط العمل			
7.	موضوعي في توزيع الحوافز			
8.	يفسح المجال لظهور اللاعبين الموهوبين			
9.	يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته.			
10.	يوثق القرارات التي يصدرها.			
11.	يسعى لتحقيق الأهداف ضمن الأولويات.			
12.	قادر على رقابة اللاعبين.			
13.	يحترم القوانين والأنظمة الرياضية في عمله			
14.	يسعى إلى تنمية الإخلاص لدى اللاعبين			
15.	يوزع الأعمال على اللاعبين حسب قدراتهم.			
16.	يتصف بالجدية في إعطاء التوجيهات للاعبين			
17.	يتصف بالقدرة على التنظيم			
18.	موضوعي في إبراز مزايا اللاعبين.			
19.	يشرك اللاعبين في اتخاذ القرار			
20.	تتوفر لديه الخبرة الكافية في مجال التدريب			

أية ملاحظات أخرى

.....  
 .....

المحور الثالث: المحور الاجتماعي:

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل
1.	يثق بلاعبيه.			
2.	يؤثر بصورة ايجابية في اللاعبين			
3.	ينصف اللاعبين في الفريق			
4.	يراعي العادات والتقاليد الاجتماعية			
5.	يهتم بالمناسبات الدينية المختلفة			
6.	يهتم بالمناسبات الوطنية المختلفة			
7.	يشجع العمل الجماعي			
8.	يخلق روح التنافس بين اللاعبين			
9.	يهتم بالروح المعنوية للاعبين.			
10.	يحسن الإصغاء للاعبين			
11.	يساهم في حل مشكلات اللاعبين			
12.	يتعامل مع اللاعبين باحترام وتقدير.			
13.	يهتم بالعلاقات الاجتماعية مع اللاعبين.			
14.	ينمي روح الفريق عند اللاعبين			
15.	يعزز علاقة الصداقة والمحبة مع لاعبيه			
16.	يحافظ على أسرار لاعبيه			

أية ملاحظات أخرى

.....

.....

.....

.....

المحور الرابع: المحور العلمي:

الرقم	الفقرة	مناسبة	غير مناسبة	التعديل
1.	لديه المعرفة العلمية المتخصصة في عمله.			
2.	يتابع كل ما هو جديد في مجال عمله.			
3.	يوظف العلوم النظرية في عمله.			
4.	يتمتع بثقافة علمية واسعة			
5.	يواكب التطور التكنولوجي المرتبط باللعبة			
6.	يحمل مؤهلا علميا في التربية الرياضية			
7.	نظرته شمولية اتجاه عمله.			
8.	قادر على جمع المعلومات لتنفيذ الأهداف			
9.	يحلل تجارب الآخرين للاستفادة منها.			
10.	يحضر الدورات العلمية ذات العلاقة باللعبة			
11.	يتابع التعديلات الحديثة على قانون اللعبة			
12.	يطلع على الخبرات الإدارية في العمل الرياضي.			
13.	يحسن استخدام الحديث في علم التدريب			
14.	يضع برامجه التدريبيية وفق أسس علمية			

أية ملاحظات أخرى

.....  
 .....

ملحق رقم (ب)  
قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
الأردنية	أ.د سهى أديب	-1
الأردنية	أ.د وليد رحاحلة	-2
الأردنية	أ.د عربي حمودة	-3
الأردنية	أ.د بسام مسمار	-4
الأردنية	د رامي حلاوة	-5
الأردنية	د تيسير المنسي	-6
الأردنية	د أمان الخصاونة	-7
اليرموك	أ.د حازم النهار	-8
الهاشمية	أ.د نبيل شمروخ	-9
الهاشمية	د محمود حتاملة	-10
الهاشمية	د عبد الباسط الشрман	-11
الهاشمية	د غازي الكيلاني	-12
الهاشمية	د عاكف طيفور	-13
الهاشمية	د محمود الحليق	-14
مؤتة	أ.د امجد مدانات	-15
مؤتة	أ.د معصم شطناوي	-16
مؤتة	د سليم الجزائري	-17
مؤتة	د قاسم خويلة	-18
مؤتة	د جمال ربابعة	-19
مؤتة	د عصام أبو شهاب	-20
مؤتة	د سامر الصعوب	-21



ملحق (ج)  
أداة الدراسة بالصورة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

عزيزي اللاعب .....

تحية طيبة وبعد....

يقوم الباحث محمد مخلد الليمون بإعداد دراسة علمية بعنوان:

" السمات القيادية والإدارية لمدربي أندية ألعاب القوى في الأردن "

للحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من جامعة مؤتة.

يرجى منك عزيزي اللاعب التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة بكل دقة وموضوعية وحسب فهمك ومعرفتك لسمات مدربك القيادية والإدارية، بوضع علامة (x) بما يتفق وما تعرفه عن مدربك بالنسبة لكل عبارة.

علماً بأن كافة المعلومات ستعامل بسرية تامة ولغايات البحث العلمي.

ملاحظة:

- لا تترك أي عبارة دون إجابة.
- لا توجد عبارات صحيحة وأخرى خاطئة، المهم صدق إجابتك بما يتناسب مع حالتك.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد مخلد الليمون

معلومات عامة

الفئة ( ) شباب ( ) شبابات ( ) رجال ( ) نساء  
سنوات اللعب ( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات  
المؤهل العلمي ( ) ثانوية عامة فما دون ( ) دبلوم ( ) جامعي

المحور الأول: المحور الشخصي:

الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
-1	واثق من نفسه.					
-2	صادق في تحقيق وعوده للاعبين.					
-3	لديه القدرة على اتخاذ القرار					
-4	ذكي في إدارة فريقه.					
-5	يتمتع بروح مرحة					
-6	يتمتع بحسن السلوك					
-7	يضبط نفسه في المواقف الحرجة.					
-8	يعامل اللاعبين بعدالة.					
-9	موضوعي في اختيار اللاعبين.					
-10	يعتبر قنوة حسنة في أفعاله للاعبين					
-11	يمتلك دافعية ذاتية نحو العمل					
-12	يتمتع بمظهر لائق					
-13	يتصف بالمرونة في التعامل مع اللاعبين					
-14	جريء في مواجهة لاعبيه					
-15	مخلص في عمله.					

المحور الثاني: المحور المهني:

الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1.	لديه القدرة على التخطيط للعمل.					
2.	يميل إلى التجديد في عمله					
3.	يطور نفسه مهنيا					
4.	يحاول توفير بيئة أفضل لتنفيذ تمارين الفريق					
5.	يتصف بالحكمة في معالجة المشكلات التي تواجهه					
6.	قادر على التكيف مع ضغوط العمل					
7.	عادل في توزيع الحوافز					
8.	يفسح المجال لظهور اللاعبين الموهوبين					
9.	يتحمل المسؤولية الكاملة عن قراراته.					
10.	يوثق القرارات التي يصدرها.					
11.	يسعى لتحقيق الأهداف ضمن الأولويات.					
12.	قادر على رقابة اللاعبين.					
13.	يحترم القوانين والأنظمة الرياضية في عمله					
14.	يسعى إلى تنمية الإخلاص لدى اللاعبين					
15.	يوزع الأعمال على اللاعبين حسب قدراتهم.					
16.	يتصف بالجدية في إعطاء التوجيهات للاعبين					
17.	يتصف بالقدرة على التنظيم					
18.	قادر على إبراز مزايا اللاعبين.					
19.	يشرك اللاعبين في اتخاذ القرار					
20.	تتوفر لديه الخبرة الكافية في مجال التدريب					

المحور الثالث: المحور الاجتماعي:

الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1.	يثق بلاعبيه.					
2.	يؤثر بصورة ايجابية في اللاعبين					
3.	يساوي بين اللاعبين					
4.	يراعي العادات والتقاليد الاجتماعية					
5.	يهتم بالمناسبات الدينية المختلفة					
6.	يهتم بالمناسبات الوطنية المختلفة					
7.	يخلق روح التنافس بين اللاعبين					
8.	يهتم برفع الروح المعنوية للاعبين.					
9.	يحسن الإصغاء للاعبين					
10.	يساهم في حل مشكلات اللاعبين					
11.	يتعامل مع اللاعبين باحترام وتقدير.					
12.	يهتم بتطوير العلاقات الاجتماعية مع اللاعبين.					
13.	ينمي روح الفريق عند اللاعبين					
14.	يعزز علاقة الصداقة والمحبة مع لاعبيه					
15.	يحافظ على أسرار لاعبيه					

المحور الرابع: المحور العلمي:

الرقم	الفقرة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1.	لديه المعرفة العلمية المتخصصة في عمله.					
2.	يتابع كل ما هو جديد في مجال عمله.					
3.	يوظف العلوم النظرية في عمله.					
4.	يتمتع بثقافة علمية واسعة					
5.	يواكب التطور التكنولوجي المرتبط باللعبة					
6.	نظراته شمولية اتجاه عمله.					
7.	قادر على جمع المعلومات لتنفيذ الأهداف					
8.	يحلل تجارب الآخرين للاستفادة منها.					
9.	يحضر الدورات العلمية ذات العلاقة باللعبة					
10.	يتابع التعديلات الحديثة على قانون اللعبة					
11.	يطلع على الخبرات الإدارية في العمل الرياضي.					
12.	يحسن استخدام الحديث في علم التدريب					
13.	يضع برامجه التدريبية وفق أسس علمية					

## المعلومات الشخصية

الاسم: محمد مخد الليمون

الكلية: علوم الرياضة

التخصص: التربية الرياضية

السنة: 2013

هاتف رقم: 0788609230